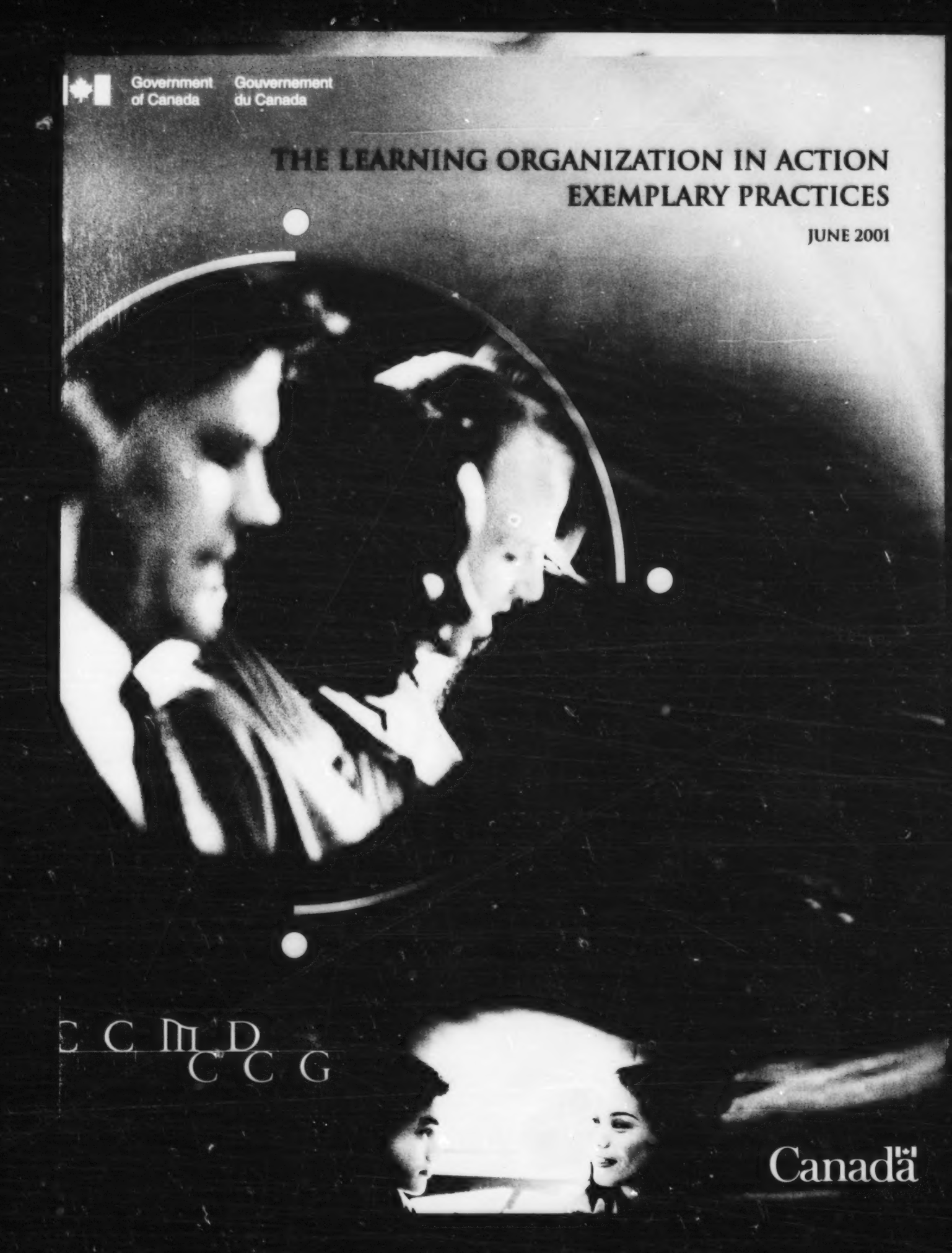
Government of Canada
Gouvernement du Canada
THE LEARNING ORGANIZATION IN ACTION
EXEMPLARY PRACTICES
JUNE 2001
C C M D
C C G
Canada

102-05207/

TABLE OF CONTENTS

Learning in a Functional Community: Transport Canada's "Community of Experts" 1

Learning in a Team Environment: Industry Canada's Management Consulting Centre 3

Learning on a Department-wide Basis: Agriculture & Agri-Food Canada's Learning Journey 5

Learning in a Central Agency: The Treasury Board Secretariat's Program Sector Learning & Knowledge Management Agenda 9

Management Development in the Science and Technology (S&T) Community 11

The Managers' National Professional Development Forum 13

Organizational Readiness Office (ORO) 15

Implementing Foreign Policy: Shortening the Learning Curve at DFAIT 17

Saskatchewan Council of Senior Federal Officials' Learning Resource Centre 19

Economic Development Canada's Integrated Human Resource Management Approach 21

Justices Canada's Learns Skills from its Own Masters 23

Career Advisory Panel for Senior Professionals 25

1. LEARNING IN A FUNCTIONAL COMMUNITY: TRANSPORT CANADA'S "COMMUNITY OF EXPERTS"

The Learning Challenge

When Canadians travel by land, air or water, they want concrete assurances that they will arrive at their destination safely. Preserving the safety of travel is the responsibility of Transport Canada's Regulatory & Inspection Community. It is their diligence and expertise that has secured Canada's proud record in the area. However, storm clouds are visible on the horizon. A large portion of the community's population is scheduled to retire within a few years. For example, 44 percent of community members within the Department's Security group are eligible to retire by 2003 (and almost 70 percent by 2008). Most of the community's members will be leaving soon.

This situation poses a daunting challenge for the preservation of the Department's "organisational memory." How can the knowledge, expertise and experiences of retirees be captured so that younger generations of public servant can maintain the Department's capabilities? Just as important, how can this knowledge be shared across a community that is so widely dispersed geographically across the country? There is clearly a need to find ways to improve the community's ability to learn, especially across great distances – doing so before time runs out.

The Learning Trailblazers

A small project team has risen to the challenge. The team has launched a pilot project to gather the knowledge and expertise of several experienced regulatory and inspection officials – the Department's "community of experts." The tricky part involves identifying these experts, engaging in dialogue to find out what they know, figuring out what knowledge is important, and then finding ways to make that knowledge portable.

This agenda is tricky for several reasons. The experts needed to be somewhat representative of the functional community as a whole. Moreover, the project team had little experience in the area, so they were unable to simply interview people. Instead, they had to engage in a dialogue that encouraged people to think about their jobs from the teacher's point-of-view and then share key lessons with candour. All of this had to be done systematically, for a patchy and shallow body of knowledge provides an incomplete (and potentially misleading) picture.

This agenda could only be completed by enlisting the talents of horizontal partners. Officials within the Department's three areas of responsibility – air, marine and land transportation – were brought into the process to identify the experts. Private sector consultants were contracted to develop new ways of gathering and distributing knowledge. The Department's information technology personnel were also enlisted early in the process to find ways of building infrastructure around the preservation of knowledge.

The Learning Techniques

As this case shows, a variety of techniques are required to act on LDC recommendations to preserve corporate memory through a community of experts and develop horizontal linkages in pursuit of learning. Innovative dialogue techniques where required to encourage practitioners to reflect on what they do, identify the most important lessons, and scrutinize the rigour of each contribution. Horizontal partners had to be recruited early on so as to ensure they understand the process and are committed to its success. Most importantly, partners needed to be able to share openly and without reservation. Advanced "knowledge management" tools had to be created to record the knowledge and make it accessible across the Public Service.

In summary, this agenda requires a skilful blending of organisational learning and knowledge management techniques. As one member of the project team puts it: "For too long have [knowledge management and organisational learning] been allowed to function as almost separate entities, yet there are clear common elements between them."

The Learning Journey

Once the agenda was set at the beginning of the fiscal year, the process began by getting private sector knowledge management consultants to lay the early groundwork. The team needed a framework with which to organise its efforts in an anticipatory way. This framework helped the project team develop a focus by the end of the summer. When it came to actually implementing some of the recommendations, however, a different team of contractors had to be recruited. It was felt that the actual gathering of experts knowledge had to be done by consultants with extensive first-hand experience and well developed tools. These people really had to know all aspects of the challenge: the conceptual issues, the people, the technology and the management practices.

As the learning techniques were being developed and refined, horizontal linkages needed to be developed within the Department. An initial group of experts included a master mariner, a wildlife biologist who studied the problem of birds hitting aircraft, and an expert in aviation maintenance and manufacturing. Initial dialogues and recording took place by Christmas. These early tests were crucial for designing a set of workshops with a larger sample of experts in the following months. The resulting knowledge was then gathered within a knowledge repository by the knowledge management consultants. By the end of the fiscal year, the first stage of the pilot project was complete.

A number of hurdles were faced during this opening round. The original project manager left for another position and he needed to mentor his successor within a short time frame. There were also challenges involved in keeping partners in remote regions informed during the process. Fortunately, these hurdles were overcome without disruption to the project.

The Journey Continues

This is only one step in a larger journey that will take place over several years. An attempt to draw lessons learned is under way. Much remains to be done to make this knowledge more widely available and gather more knowledge, but on a larger scale.

2. LEARNING IN A TEAM ENVIRONMENT: INDUSTRY CANADA'S MANAGEMENT CONSULTING CENTRE

The Learning Challenge

When a manager at Industry Canada needs advice on marketing, economic analysis, alternative service delivery, or other management consulting services, they can turn to Industry Canada's Management Consulting Centre (MCC). This team has first-hand understanding of public sector issues, and particularly those facing Industry Canada, an extensive network of contacts and the ability to handle sensitive internal issues. Despite these advantages and a great deal of success, the field of management consulting has recently undergone a massive transformation that has prompted the Centre to initiate some changes of its own.

Private sector consulting firms have grown extremely large during the 1990s as companies contract out more activities. In fact, because of the recent emphasis on fiscal austerity, the public sector has also come to rely heavily on external contractors. Size and global reach gives these companies many advantages not available to a small public shop, such as integration with high-tech companies and a large pool of experience. The MCC had to rethink the way it operates, finding new sources of value that give it a solid niche within the Department. This involves learning new skills and bodies of knowledge.

The Learning Trailblazers

The team responded to these challenges by taking the LDC's list of learning recommendations and making it their guide book. In a sense, the team used the report as their learning "fitness regimen" – a set of practices that, when implemented, enhance old capabilities and generate innovative new ones. Not all LDC recommendations apply to such a small team. However, the Centre's experience shows how the implementation of sub-set of recommendations can transform the way a team operates.

The Learning Techniques

The list of learning tools implemented has been remarkable given the time and resource constraints placed on team members. The cornerstone of the new approach involves several LDC recommendations. Individual and team learning plans are used to assess current gaps in knowledge and skills and then identify concrete steps for filling those gaps. Each member of the team is also responsible for documenting expertise within the system for a key knowledge area – a technique that preserves corporate memory while building new capabilities within the team. Finally, many teaching and learning techniques are used to fill in the remaining gaps in knowledge. This includes training and two-way mentorship, as team members tutor their colleagues to transfer skills and knowledge. It is on this foundation that several other learning techniques have been implemented, such as brown-bag information sharing sessions.

The Learning Journey

Over the course of the last year, the Centre has achieved a great deal of progress in transforming the way it learns. An early step involved bringing in an outsider to conduct an evaluation of the team's learning practices and service quality. It was an extremely busy time of the year to conduct such an assessment, but team members wanted to make learning and excellence a priority. As with most evaluations, the results were mixed. In response to those areas considered to be weaknesses, the team conducted a facilitated dialogue session to prioritize challenges and make plans to improve. This formed the basis for the team's learning plan.

The process of creating learning plans hinged on the competency profiles for consultants. Half-way through the year it was found that 70 percent of the plans were implemented – an early lead that was expected, since the second half of the year tends to be busier. The plans outline clearly the learning activities that need to be implemented (such as training courses). However, the team wants to improve by incorporating more knowledge gathering activities into the learning plans, thus bridging both individual and team learning plans. The Departmental sector is also taking steps to ensure greater consistency in learning plans across individuals.

The process of gathering knowledge within the system started out as a mandated exercise but consultants soon found themselves volunteering to explore new issues above and beyond the call of duty. Team members began requesting special information sharing sessions. Members also developed small working groups to cultivate knowledge within a particular area and share insights. New protocols were developed to better organize the knowledge on the Centre's computer system. All of this has enhanced the Centre's expertise, giving it that all important edge in a highly competitive field.

The Journey Continues

Although many steps have already been taken, the process of transformation has only just begun. The team is about to engage in a stock-taking exercise to assess the state of their knowledge gathering activities. The intention is to develop more effective ways of gathering knowledge and information that the team needs. The team is also looking at CCMD's new learning guide for individuals and teams – *The Learning Journey* – to help bring its learning abilities up to the next level.

3. LEARNING ON A DEPARTMENT-WIDE BASIS: AGRICULTURE & AGRI-FOOD CANADA'S LEARNING JOURNEY

The Learning Challenge

Serving Canadians' agricultural needs and the nation's agricultural industry has become an even greater challenge within the new global economy. Agricultural goods are commodities traded around the world and, thanks to new information technologies, this occurs instantaneously. Many foreign governments heavily subsidize their industries, placing a great deal of pressure on domestic producers to be even more efficient than global markets would otherwise require. Canadian producers expect high standards of living and Canadians in general demand high quality products. The key challenge is finding new sources of value that Canada's agricultural industry can leverage to thrive in this new environment.

Part of the solution involves helping Canadian industry develop new capabilities. However, before this can be done, public service providers must also rethink the way they serve Canadians. The Department of Agriculture & Agri-food Canada had to learn more effective ways of serving the public while, at the same time, developing new policies to enhance the agriculture industry. The Department formed a task team to meet this challenge. The task team's report identified two major steps. The first step was to focus on responsibility to citizens and the second to establish that responsibility as a common purpose for all employees. It became clear that this would require organization-wide transformation in terms of how people work together. The art of team work needed to be reinvented. This begs the question: how can an entire department transform the way it works together? This is such a major learning challenge because of the complexity of the issues the Department faces – involving new advances in bio-technology, new trends in economics, and innovative models of public service delivery – and the sheer size of the organization.

The Learning Trailblazers

The key to success is two fold. On the one hand, senior officials within the Department needed to recognize the urgency for learning and chart a new direction with learning in mind. On the other hand, there are limits to what senior officials can do, for learning needs to exist throughout the organization as the cumulative effect of individual commitment.

The Deputy Minister recognized this early as he consulted with the LDC on learning innovations and led his own research project on the topic with the help of CCMD's action research program. Early experiences demonstrated the value of a corporate strategy for learning. The Department is now undergoing a systematic, multi-year transformation in the way it learns – building new learning and leadership competencies at every level and within every functional community.

The Learning Techniques

The list of techniques used within the Department is quite extensive. At the top, it involves new team-based approaches to developing recommendations to senior management. "Task teams" are work groups that function independent of branch management and without a chairperson. People from every region, level and functional community are brought together to provide the most inclusive range of expertise and perspectives and to leverage the power of creative conflict. Each team includes representation from every branch yet each member is expected to contribute as an individual and not as a branch representative. Everyone is placed on an equal footing to engage in dialogue and is encouraged to make a personal contribution to the discussion. The teams meet for a period of three weeks to three months depending on the scope of the issue at hand. The team is mandated to explore a specific topic but all terms of reference and processes are created by the team itself. The results can be a report or presentation and all have shown high levels of innovation and ingenuity. This is a fulfilment of the LDC's recommendations to make learning a management priority, the promotion of team work and team diversity, and create an environment that challenges the status quo.

For individual public servants, the focus is on developing new competencies and plans that allow individuals to thrive within a less hierarchical, more collaborative, team environment. A program is being put in place to ensure that all employees acquire an understanding of these competencies within a three-year period. At the same time, new access to learning resources (such as training) is being extended. This is a prime example of the LDC's call to train for innovation and experimentation.

The Learning Journey

Task teams have become a common approach to problem-solving and developing strategies for two reasons. They provide powerful and innovative results for the organization. They are also opportunities for people to learn from and teach each other, building new expertise and a more comprehensive understanding of how their work and the work of their colleagues contribute to the common purpose. By year's end, approximately 300 people have become involved in the teams.

The best example of task team effectiveness involved the Department setting up a new strategic direction. People from each branch, many from regions across the country, took part in a task team. Many members had never had the opportunity to share ideas with colleagues outside their own functional community and the team developed a more comprehensive understanding of what the Department does. Soon, new policy options related to high-tech agricultural products were being explored. The team developed a strategic plan to help agriculture producers develop high-value goods and services to escape the cut-throat competition of commodity markets. Without team-based collaboration, many of these innovative options would have never been discovered.

This new approach also provides a variety of individual development opportunities. Members learn how to work better in teams. The process takes some adjustment on the part of team members. The first week the team meets is usually difficult because members cannot delegate – their own ideas are considered valuable and everyone is expected to make a contribution. In addition, short timelines and the absence of hierarchical and traditional parameters require them to quickly create their own way to work as a team. As each individual is different, each group of individuals differs in what works best for them. Once members realize that they have greater freedom to frame and discuss ideas, their worldview changes and they begin to explore areas of commonality and shared purpose. Breaking down barriers within the Department has helped to push perspectives beyond it: when people are not compelled to represent a branch focus they are freer to be citizen-focussed. A survey of all task teams indicated that members see the value of people over hierarchical roles, as well as the importance of commitment to citizens rather than structure or tradition in producing better results. Respondants also said that the tight timelines and lack of management-imposed rules create a dynamic, flexible and results-oriented environment and a better understanding of the work of others which they have carried back to their on-going workplaces.

Progress is taking place to improve individual capabilities on other fronts as well. Week long learning sessions with periodic follow-up meetings are being piloted to develop innovation and collaboration through self-assessment and individual and group exercises. Tools from the session include personal learning plans and an inventory of development resources such as exercises, courses, videos, and structured training courses as well as less traditional approaches such as opportunities for short, medium and longer term learning assignments. Up to 500 employees at all levels and in all functional communities will take part in these sessions each year. At management levels, 360 degree feedback and development recommendations are being provided to assist managers in enabling their own teams. Opportunities are being provided at the individual contributor and management levels to ensure the development of both individual expertise and an environment in which individuals can achieve, share and contribute to the best of their abilities. Both are crucial to removing barriers and adding new opportunities for learning within the Department.

The Journey Continues

Clearly, an entire department cannot be transformed over the course of a single year. Now that it has some early successes under its belt, the culture of the Department is beginning to change. The upcoming years will see further implementation of these learning techniques, as well as the development of a departmental policy framework.

4. LEARNING IN A CENTRAL AGENCY: THE TREASURY BOARD SECRETARIAT'S PROGRAM SECTOR LEARNING & KNOWLEDGE MANAGEMENT AGENDA

The Challenge

By their very nature, central agencies undertake many high-risk, mission-critical tasks that serve the Canadian Public Service as a whole. The Treasury Board Secretariat is a textbook example, responsible for a variety of tasks: from serving the Treasury Board and scrutinizing resource allocations, to conducting collective bargaining, stewarding the creation of the government's electronic infrastructure, and promoting innovative management practices. Given this variety of interrelated functions, and the size of the Public Service the agency serves, it is absolutely vital that the agency gathers knowledge effectively and puts it to good use.

The challenge was finding ways to make the most of the knowledge within the agency, the agency's people, the government as a whole and the agency's clients in particular. It is equally vital that people and learning remain a vital part of the equation, and not simply rely on technology, an area of expertise within the agency. This is also challenging given that the agency operates many divisions, each pursuing their own priorities. There was a need to build horizontal bridges for the sharing of knowledge.

The Learning Trailblazers

Three of TBS's sectors, collectively referred to as the Program Sectors, took up this challenge by creating a Learning & Knowledge Management Unit. The Unit organizes and delivers an internal training program and various learning events and it has also developed a Knowledge Management Framework and a set of action plans for the advancement of organizational learning and knowledge management. It is also active in developing partnerships with other relevant groups and functions both within the agency and externally.

The Learning Techniques

Mirroring the LDC's report, the Knowledge Management Framework attempts to picture the kind of work environment that promotes organizational learning and the effective management of both the workforce and the workplace in an integrated way. This involves a holistic management focus toward human resource practices, professional development, information management practices, leadership, supportive technology and staff training. It also identifies specific types of knowledge needed by the staff.

The Sectors' Learning and Knowledge Management Agenda has three primary goals.

The first goal is to meet the three sectors' basic training needs. One of the more interesting ways in which this is achieved is through "boot camps." These are not simply orientation sessions that provide new recruits with basic information about an organization. Instead, the boot camps bring new program analysts up-to-speed on the core functions and essential skills required within the Program Sectors thanks to the active contribution of seasoned veterans. The Unit also develops and delivers more in-depth training modules.

The second goal is to operationalize the core learning program; in other words, finding ways to promote organizational learning within the sector. This includes making training and learning opportunities more client driven, delivered in a way that is more convenient to users (e.g. through electronic means). This also includes improving professional development and learning events by staging them at more regular intervals, improving bilingual delivery, and linking them to other events and groups. The Unit has also provided some support to the formation of the department's portfolio teams.

The third goal is to help the three sectors make progress towards knowledge management. This has involved a systematic assessment of the cultural and environmental factors that affect knowledge sharing and learning within the sectors. As a result, a set of action plans has been prepared and this work will proceed in the coming year. Finally, the Unit provides advice on simple, practical ways to make organizational learning and knowledge management an effective management tool.

The Learning Journey

Considerable progress has been made in making this vision a reality. The "boot camp" initiative was started in 1999 and continues to evolve. It is regarded as very successful and, in fact, other units are considering the replication of such focused and functional training activities. New training modules have been developed and improvements in training programs have been identified.

There has also been progress in integrating simple learning features into regular management practices. For example, when the sectors' managers get together for their regular meeting, they include a standing item on the agenda for sharing of lessons learned. This acts as a regular prompt for managers to share some interesting insight or experience with their colleagues.

The Unit is also actively involved externally with "communities of practice", particularly the Interdepartmental Knowledge Management Forum (IKMF), in order to share key lessons about organizational learning and knowledge management. In general terms, a community of practice is a network of people who share a common interest, job, or set of challenges. The IKMF includes people from more than 25 federal departments and agencies and meets monthly on a face-to-face basis as well as having a virtual presence. This is proving to be an extremely valuable method for sharing information and experience as well as for motivating individuals to change the way they organize and share knowledge.

The Journey Continues

There are many more steps that need to be taken to fully achieve the Program Sectors' Learning and Knowledge Management Agenda. There is work to improve the utilization of the information systems in support of knowledge sharing and learning, as well as to more effectively utilize the capabilities of the department's intranet. The summer will also witness a revision to a number of the learning tools and reference aids for the Program Sector staff as well as the development of the mechanisms for client driven, just-in-time training using electronic means.

5. MANAGEMENT DEVELOPMENT IN THE SCIENCE AND TECHNOLOGY (S&T) COMMUNITY

The Challenge

In a chapter of his 1994 report, the Auditor General criticized the management of science and technology programs in the Federal Public Service. He found that we needed to do a better job of training and developing S&T managers if we hoped to meet future challenges. In response to this report, TBS organized a Senior Steering Committee for Human Resources in the S&T Community and supported joint work by the Community to respond to the general criticism and to each of several specific recommendations of the Auditor General.

The S&T Community has produced two reports recommending a competency-based approach to management development and identifying competencies which distinguish superior S&T managers. The reports were accepted by the Senior Steering Committee and by the COSO S&T Subcommittee, but did not lead to immediate action.

The challenge of the past eighteen months has been to turn the work of the Community into action. The response has been to work together to introduce self-directed learning of management competencies in the Community.

The Players

The human resources work of the S&T Community is overseen by the Senior Steering Committee of ADMs of science-based departments and agencies and by the COSO S&T subcommittee. On the Senior Steering Committee, Dr. Marc-Denis Everell of EC is the champion of management development. Working level coordination is provided by an interdepartmental working group presently chaired by Gary Lewis of EC. CCMD invited Dr. Bill Doubleday to assume the role of Senior Visiting Fellow, Science and Technology in the fall of 1999 to focus on moving the issue forward.

The Tools

Five tools have been instrumental in transforming the Community's studies into action. Competencies for S&T managers are compatible with the Public Service Commission's leadership competencies but recognize the need of S&T managers to have technical mastery as well. A framework for management development outlines the process of self-directed learning to acquire management competencies and defines roles and responsibilities at all levels of the Community. Introduction to Lifelong Learning is a half-day course to inform S&T managers and potential managers of the management competencies, the process of preparing a personal learning plan and the support they can expect from their departments. It also explains what they should be providing to their subordinates. CCMD`s Learning Coach offers a WWW-based self-assessment questionnaire to help identify learning needs and guides individuals through the process of drafting a personal learning plan. A brochure on personal learning plans explains what they are, how to prepare them and how to overcome some of the emotional barriers that inhibit preparing the first plan. A communications initiative informs S&T management committees, regional science manager forums and groups of S&T managers of the development framework and tools.

The Journey

Mainly through the efforts of an interdepartmental working group, the Community elaborated a competency-based approach to management development, as well as identified and tested a list of seven competencies for S&T managers. CCMD worked with this group to prepare a framework for self-directed learning in the Community and to develop tools to support self-directed learning. Bill Doubleday has communicated the framework and tools to management committees of science-based departments and agencies and to regional science manager forums. The Senior Steering Committee provided financial support and adopted the self-directed learning framework.

The Journey Continues

Departments are now putting the preparatory work of the Community into practice. The S&T management competencies, the self-directed learning approach and the supporting tools are being communicated to S&T managers and candidate managers cross the country.

Work is underway to improve the Learning Coach by incorporating courses offered by science-based departments and agencies that are being made available to others from the Community and to allow S&T managers to access the Learning Coach using competencies.

The Community is developing a three-day course to strengthen the leadership skills of new S&T supervisors.

CCMD is setting up a part-time learning advisor position serving and supported by the S&T Community.

6. THE MANAGERS' NATIONAL PROFESSIONAL DEVELOPMENT FORUM

The Challenge

On April 2-4, 2001, the first-ever Managers' National Professional Development Forum was held in Ottawa. Under the theme "The Power to Act: Learning, Leading, Mastering", this groundbreaking interdepartmental event built on the learning objective of addressing the professional development needs of individual managers to launch a national community of manager networks from every province and territory.

The Journey

This spectacular learning journey began in June, 2000 when for the first time, representatives of emerging manager networks from across Canada met in Toronto under the stewardship of Mike Nurse, ADM Champion for Managers, to identify common needs and issues and to strike a national council to better support the community. Learning and the need to improve accessibility to learning was a recurring theme in all of the presentations made by the participants. In the course of the discussions, the idea was born to organize a national professional development forum in partnership with the Canadian Centre for Management Development and The Leadership Network. Such a forum would serve many purposes:

1. to forge a truly national community of managers;

2. to move the community as a whole from consultation about learning to action in support of common professional development needs and

3. to strengthen the working relationship among the community representatives from across Canada, the Canadian Centre for Management Development and The Leadership Network.

The Forum was also intended to act as a catalyst for increased accessibility to affordable learning for managers in each region.

Over the course of the next five months, the Canadian Centre for Management Development undertook to consult with the community at large on the programming of such an event and to seek the support of the Clerk of the Privy Council and the Deputy Minister community. The Leadership Network further developed a managers' community website, set up a virtual network for managers and made plans to webcast parts of the Forum live via the Internet. The final plan of action was reviewed and accepted by community representatives and their ADM Advisory Committee in November, 2000. The wheels then went into high gear and the event was officially announced by the honourary co-chairs, Mike Nurse and Jocelyne Bourgon, President of CCMD, at a meeting of managers held in Hull on January 20, 2001. The three-day program featured keynote addresses and armchair discussions on current issues, 23 interactive workshops, community building activity, live webcasting, networking lunches with senior public servants and young professionals, information kiosks and an evening program.

Immediately after the announcement, a website was launched for the event and copies of the program were distributed across the country. Because time available for learning is the most important obstacle to participation, a particular focus of the marketing effort was directed to executives. The message was clear: "Give your managers the gift of time – encourage their participation in the Forum". Soon, a tidal wave of registrants hit CCMD.

But much more important than the preparations, the real story behind the organization of this learning forum was to witness how it contributed to forging a team among the representatives of the different manager networks from across the country. With each passing week, the group became stronger and more engaged. It became determined to ensure the success of the Forum by using learning as the catalyst for building a national community. Leadership emerged from every corner of the country and by the time the Forum came, things were as they should be: supported by a strong council of their peers, by the Canadian Centre for Management Development and The Leadership Network and by the executive cadre, over 500 managers from every province and territory, from every department and from every functional community learned together, shared their experience and laughed together. The event went off without any significant hitch. By the end, the community not only had a body, it had a soul. Participants all joined in singing the theme song composed especially for the Forum.

The Journey Continues

Plans for regional events and for the next national forum are already underway (in addition to the National Managers' Council, 83 new people have officially volunteered to be part of the organizing committee).

The moral of this story is that learning and community building are a powerful combination, one which can eventually move mountains. As the Public Service of Canada enters the next phase of renewal, it can count on the active participation of a strong and vibrant managers' community.

7. ORGANIZATIONAL READINESS OFFICE (ORO)

The Challenge

The Government-on-Line initiative requires public servants at all levels to further develop readiness and capacity to make maximum use of new technologies in order to provide better and more effective service to the public.

In the past two years, the attention of the Chief Information Officer's Organizational Readiness Office (within the Treasury Board Secretariat) was focussed on building capacity within the IT community to address concerns about high turnover and a shortage of senior and executive talent. In working with our partners the Organizational Readiness Office (ORO) developed programs to attract and retain IT professionals in a tight labour market, develop IT executives and managers, and recruit new talent to the Public Service.

The Players

This initiative was a collaborative effort. ORO, working with IT Community leaders, identified gaps and skill sets that needed to be addressed. IT leaders (Chief Information Officers and the Assistant Deputy Ministers within the federal government) provided direction and ongoing input. Private sector partners offered provincially-recognized training programs tailored to the Public Service needs that had been identified by IT Community leaders. Finally, several public sector partners were instrumental to achieving progress, including:

1. Various functional and boundary-spanning committees were included in decision-making and brainstorming activities;

2. Governmental partners – such as the Public Service Commission, Training and Development Canada, and the Canadian Centre for Management Development – were instrumental in implementing training and development services. They also staged learning events and conducted strategic research.

3. External partners, such as The Institute for Government Information Professionals, provided quality university-based education and professional development solutions to public sector information and technology professionals.

The Tools

Four broad sets of tools were used: developmental programs, learning plans and training, recruitment, and competency profiling.

Participants were provided opportunities to take on challenging new assignments through the use of developmental programs. The resulting contacts in a variety of organizations helped them develop a clearer vision of their own ability to contribute to the development of IM/IT in support of the federal government's priorities and directions. Individuals who completed these programs are prepared to compete for Chief Information Officer positions in government departments and agencies.

Participants in the development programs were each given a personalized learning plan. The plans consisted of a combination of assignments, projects, and training and education. Each plan reflected individual needs based on work experience, career aspirations and assessment results. Assignments varied from six to twelve months.

One innovative approach to recruiting was the CS Bridging Program which provided training for administrative staff so that they could qualify to compete for entry-level positions. The CS Bridging Program uses Web-based training developed by the Collège Communautaire du Nouveau-Brunswick – Bathurst campus.

Competency Profile Models will allow individual learning programs and professional and career development programs to be tailored to help individuals develop the specific competencies needed in their work. A job skill profile template, a competency glossary and 25 job skill profiles were developed and are ready for the CS community to use.

The Journey

Commitment at all levels to an ongoing process of change is critical to the success of transformation initiatives. To reinforce the message that ORO is working in partnership with the community, champions from within the community were identified for each initiative. These Champions were instrumental in engaging other Public Service leaders and in providing direction on requirements for each initiative.

One of the initiatives is a competency-based executive development program devoted to IM/IT. It is designed to cultivate IM/IT leaders by using developmental assignments to promote retention.

Managers in the communities of information management and in delivering services to citizens are engaged in identifying the business processes impacted by technological changes and the real and potential impact of these changes on the workforce. One of the leadership challenges is to provide vision and engage the employees by effectively communicating the "why" as well as the "what" of organizational change. The programs and experience developed to date with the IT community are readily adaptable to meet similar needs in the IM and Service communities. Within ORO itself, the emphasis is shifting from the original IT community-renewal mandate to readying the IT, IM and Service communities to manage and implement necessary organizational change.

The Journey Continues

The change process involves a continual re-skilling of people and a re-tooling of management practices to make best use of current and developing technologies. The Organizational Readiness Office is preparing to help managers and workers in these communities meet changing demands with tools such as: the Competency Profile model; a Web-based mentoring tool; and, the Management Development Program.

In partnership with the IT, IM and Service communities, ORO will continue to address needs for additional developmental and retention programs, including programs to allow the government to continue to benefit from the skills of employees who are ready to retire.

8. IMPLEMENTING FOREIGN POLICY: SHORTENING THE LEARNING CURVE AT DFAIT

The Challenge

As with numerous other Public Service objectives, the implementation of Canada's foreign policy requires specialized skills and knowledge. In the past this was acquired through learning by the accumulation of experience over time. Today, this is no longer affordable – learning has had to be speeded up.

The Learning Trailblazers

To meet this requirement, the Department of Foreign Affairs & International Trade's (DFAIT) learning arm – the Canadian Foreign Service Institute – has been developing a comprehensive foreign policy curriculum which is expanding the use of new learning approaches and new technologies.

The driving force behind the curriculum is DFAIT's annual recruitment of new foreign service officers. The changing demographics of DFAIT and the expanding international agenda, however, mean that numerous other professional groups are also active in delivering Canadian foreign policy - from international security to international trade. The Institute's curriculum is therefore open to all officers in the Department, officers in other Departments and in provincial governments.

The Learning Tools

The curriculum distinguishes between two broad categories of learning interventions: core foreign policy skills and foreign policy applied knowledge.

On the "skills" side, courses focus on core competencies: such as negotiating in bilateral and multilateral fora, advocating and defending Canadian interests, communicating in international environments and dealing with the media. On the "applied knowledge" side, courses are delivered within a framework that begins with an examination of broad socio-economic trends, in both Canada and the world, that impact on Canadian foreign policy. To sharpen this broad knowledge, specific courses are given in areas such as: international security, international law, economic diplomacy, conflict prevention, trade policy and trade promotion, Canada-US relations and multilateralism.

The curriculum is delivered in a modular way. Most courses are two or three days long. They are held at regular and set times throughout the year. Foreign service recruits must acquire a minimum number of "learning credits" prior to being assigned abroad for the first time. In 2000-2001, CFSI staged 25 different courses and, nearly 65 deliveries of those courses.

The foreign policy curriculum is open ended. It has links to other learning programs in DFAIT, such as "The New Approach", which is aimed at developing a highly-trained, multi-skilled cadré of trade commissioners. It can also be linked to many other learning opportunities now being developed throughout the Public Service. The philosophy of the curriculum is anchored firmly in the emphasis placed by COSO on "Recruitment, Retention and Learning".

The Learning Journey

The curriculum's challenge is to be at the forefront of learning innovation. Although many of the learning resources are experts drawn from the Public Service and universities, increasingly, well-known speakers from outside are brought in to share their experience. For example, General Romeo Dallaire using his insight on the human security aspects of the recent Rwanda crisis speaks to a course on "conflict prevention". This is a good example of the concept "lessons learned" being put into practice.

Technology plays an increasingly more important role. Video conferencing is used to bring experts from outside Ottawa into classroom courses. Additionally, DFAIT's Virtual Campus, which delivers more than 40 different kinds of courses to DFAIT employees at more than 160 locations around the world, can also be used to prepare participants prior to entering the classroom or for follow-up after the sessions.

The Institute has a comprehensive evaluation approach (instruments are used to do evaluation at four levels) which supports all learning programs and leads to continuous improvement. The work of the LDC informs the DFAIT foreign policy curriculum. The "Continuous Learning Policy" for the Public Service will create a clear framework for it.

The Journey Continues

The curriculum faces the same ongoing challenges as all learning events: keeping courses up to date; staging them so as to ensure maximum participation; ensuring practical learning takes place; developing tools that convincingly show that the implementation of Canada's foreign policy improves as a result of learning (i.e. refining the "business case").

Foreign policy learning is a journey without end, but more and more public servants find it is its own reward and brings strong dividends.

9. SASKATCHEWAN COUNCIL OF SENIOR FEDERAL OFFICIALS' LEARNING RESOURCE CENTRE

The Challenge

The Learning Resource Centre, originally called the Career Centre, was first conceived in the Spring of 1994. It was the vision of the Saskatchewan Council of Senior Federal Officials to provide career advice and support to federal employees affected by Program Review. The Council wanted to consolidate developmental materials and career counselling resources into a single entity which would be more efficient and avoid duplication. The strategy was intended to benefit employees from all departments by enhancing access to those materials.

Following the successful establishment of the Regina Career Centre, a group of several managers and union representatives opened a Saskatoon-based office to more directly serve staff in the northern half of the province. From these early beginnings, support for the Centre has grown and expanded. Thousands of employees have either passed through the doors of the Centre, been visited by Centre staff or have otherwise used the resources and services of the Centre.

The Learning Tools

Services offered by the Centre have evolved with the changing needs of the public servants located in the region. From it's original offerings of career counselling and support to employees whose positions had been eliminated, the Learning Resource Centre has now placed lifelong learning at the hub of its activities.

The Learning Resource Centre offers an extensive collection of over 5,000 books, documents, videos, compact disks and audiotapes to federal employees based in Saskatchewan. The collection's market value is estimated between $750,000 and $1,000,000. New technology has been introduced to automate the entire collection data base and make it available to anyone, anytime, anywhere. All library material from the former North (Saskatoon) and South Centres have since been consolidated into a single location in Regina. The collection contains highly diversified material on human resources, organizational behaviour and on professional and personal development. One can search for items by title, author, keyword or standardized subject headings.

Staff of the Learning Resources Centre estimate that a significant share of the Region's 8,000 federal employees benefit from the Centre's service. The Centre's reach is expected to grow exponentially with the launch of the new online ordering system.

Continuously adapting to the imperatives of the Public Service in the knowledge society, the Centre now offers an online searching and ordering capacity to its target audience. Employees can now directly order materials online, based on their needs, with a click of a button. In addition to preparing the order and arranging for pick up or delivery of the material, the staff of the Learning Resource Centre can also offer librarian research assistance to their clients. Federal employees can also consult on-site the Centre's information holdings.

The Learning Journey

Since its inception, the Learning Resource Centre has remained responsive to the needs of clients. It has done so by systematically seeking feedback from clients, by encouraging an ongoing dialogue with users and the people that represent them on the Saskatchewan Council, and by maintaining a commitment to continuous improvement. It has adapted its core line of business from providing specific career counselling assistance to employees whose position had been cut back as a result of Program Review to offering an integrated learning resource centre accessible to all federal employees engaged in continuous learning.

The key lesson learned, based on its six years of experience, is that the success and relevance of such a service is predicated on a client-centred approach and on appropriate technologies that enhance the reach, quality and efficiency in service. The Centre has also benefited from an effective governance structure which allows for responsive decision making and strategic deployment of resources. Through the Human Resource sub-committee of the Council which provides strategic direction, and with the support of partners from the Unions, the Human Resource community and the Joint Career Transition Committee, the Executive Director of the Council and the Learning Resource Centre team managed a successful transition to become an organization that provides value-added learning services to a highly geographically dispersed constituency.

The Journey Continues

There are several key challenges that the Centre will be addressing in the years ahead. It will be important to keep the collection current and make the investments needed so that the best information resources are available for clients. The Centre is currently exploring how to strengthen its relationship with public and governmental libraries to ensure a more expedient process for interlibrary loans. The cost of maintaining data base subscriptions will also be examined to optimise return on investment. Partnership is another area that will be examined. The highly successful partnership with the Saskatchewan Liquor and Gaming Authority which allows provincial employees to access library resources will likely be emulated with other partners.

The Centre will need to consolidate its resource base to ensure greater predictability in business planning and operation. As with many other horizontal initiatives, the Centre is confronted with the need to create a supporting structure and secure adequate funding to maintain the momentum. In addition, the role of the Joint Career Transition Committee as they work with the Council is expected to be invaluable in mustering support and commitment for the Centre, as it has in the past. The Centre also wishes to strengthen it's capacity to anticipate and respond to emerging issues. The Centre's mandate and operations are consistent with the spirit of many recommendations formulated by the Deputy Minister's Learning and Development Committee on encouraging learning and integrating learning in management practices. In many ways, the Learning Resource Centre is a pace-setting initiative.

10. ECONOMIC DEVELOPMENT CANADA'S INTEGRATED HUMAN RESOURCE MANAGEMENT APPROACH

The Challenge

The document on Economic Development Canada (EDC)'s integrated approach to human resource management originated out of the desire to help the agency's managers and employees grasp the gist of the three national sub-committee reports on recruitment, retention and learning.

Certainly, one aim of this exercise has been to create a coherent, integrated vision of the situation and the challenges it represents for the whole federal public service. However, even more importantly, the objective has also been to disseminate a condensed version of the three reports, which would both highlight what EDC has already accomplished in meeting the challenge of a modern public service that truly serves Canadians, and identify possible lines of action that would enable the agency to make intelligent choices concerning its priorities in human resource investments in the years to come.

The Learning Approach

EDC's Human Resources Branch therefore produced a document of approximately twenty pages that summarized and correlated the three reports. This document also outlined the current situation at EDC in terms of the action already initiated in each of the three areas, the outstanding issues, and a list of agency-specific solutions for implementing the conclusions of each report.

DEC's management committee (OMC) then discussed these proposals before deciding on several that are currently being developed or implemented. These action priorities revolve around two core concepts – the learning organization and skill-based human resource management.

The concept of the learning organization is truly the crucible in which the various efforts to consolidate organizational practices, introduce new ones, or change them internally or externally are merged.

An organization that promotes and values learning, information-sharing, innovation, preserving and enriching collective knowledge, and the synergy of ideas, and which takes maximum advantage of new technology and cutting-edge socio-economic trends is an organization that is bound to become an employer of choice. Such an organization is able to attract new employees and keep its existing ones by providing a stimulating workplace that satisfies the basic developmental ambitions of its work teams.

EDC cannot avoid applying to itself the management principles that it promotes for the companies that it works with; that is why a strategy to help the agency become a learning organization is currently being developed.

The Participants

A task force, made up of representatives of the whole organization, was given the mandate to develop and propose a strategy and action plan to make EDC a learning organization, especially through the use of knowledge-management, knowledge-dissemination and information-sharing principles and practices that reflect the agency's mission and needs.

Both male and female staff can learn together how to develop approaches to achieve this goal. One of these approaches is skill-based human resource management – an approach that, in fact, plays a pivotal role in the whole process.

Managing human resources on the basis of their skills – in other words, on the basis of their overall knowledge sets, including their know-how, their self-management skills and their ability to develop – opens up exciting perspectives in areas such as recruiting, job mobility, development, team work and the use of new technology.

This approach is capable of exerting impact on a wide range of functions – from performance management to work organization – in a way that provides a sense of the flexibility of an active organization which is in tune with the knowledge age and in which employees are able to develop and express their full potential to the enormous benefit of the Canadian people as a whole.

While there are several key prerequisites to continuing this process in terms of EDC's organizational culture and work practices, the agency has to place even more emphasis on valuing diversity, promoting teamwork, cultivating the ability to be open to differences and sharing in ways that facilitate integration and innovation, and effectively combining differences and complementarity.

The Transformation Continues

While the summary document prepared by the EDC's Human Resources Branch represents a start, a lot still remains to be done to make EDC a learning organization that fully reflects what the agency wants to achieve along these lines as an organization that is even more open to diversity and which uses skill-based HR management.

Nevertheless, a number of steps have already been taken in this direction – the selection criteria for entry-level positions are gradually being changed, the preparation of new competency profiles is already well advanced, diversity awareness activities are ongoing, a management development committee is going to be set up, mediation workshops are planned, the intention to identify future managers from among the support staff has been announced, the "coaching" program is now in its second phase, and the revised version of departmental policy on lifelong learning is now at the consultation stage.

All these developments show that, while much still remains to be done, EDC is definitely "on the right track!"

11. JUSTICE CANADA'S LEARNS SKILLS FROM ITS OWN MASTERS

The Challenge Faced

The Department of Justice (DOJ) determined that some of its lawyers, especially new recruits, needed to improve their "*advocacy skills*". Advocacy, or the practice of oral presentation before Courts, requires a great deal of professional skills and knowledge. It is a learned activity which can be taught and improved-on through proper training. Over the last few years, DOJ was recruiting at a furious pace to address several urgent litigation issues such as the thousands of cases dealing with issues of abuse at Indian Residential Schools. It could not be certain of the where all the 'new hires' were on the development curve. The lawyers also recognized the need to develop their skills further and PREAs resounded with requests for "advocacy training". Advocacy skills training is not generally available across the country from law schools or law societies.

The Advocacy Program was therefore created to satisfy the 'need' of the Department to determine or improve the quality of its lawyers and to satisfy the will and motivation of the lawyers to be more effective. And it had to be done fast.

The Players - The People

The whole Continuing Legal Education "CLE" Division in DOJ was mandated to developp and ensure the success of the program. The success of this program would not have been feasible without the mobilization and contribution of an entire team of highly qualified professionals. Leadership was provided by its Director, Louis-Charles Sirois. Financial and strategical insight was supplied by Ann Rouette and Operations and Curriculum Design by Chris Burke. The players and the team had to find a way to deliver specialized and unique, professional training, across the country while simultaneously find a way to fund it – all in an extraordinarily short time. All depended on convincing key senior lawyers to become voluntary skills trainers, and to so repeatedly. The challenge was to deliver a resource intensive type of programming which had never been tried in Government before and for which there were no guidelines. It had to establish curriculum priorities, find new design and delivery models. To do so, it had to be nimble. Without the highest degrees of cooperation and trust (there were essentially no resources allotted to redundancy systems to check for mishaps) the program would have failed.

The Tools

The curriculum for each workshop across the country was customized to the litigator groups' particular needs. The "*fact situations*" which the participants would use to "*cross-examine*" "witnesses" were designed from actual cases, so if a tax or criminal or immigration program was needed, it could be delivered. Nothing was generic. This, combined with specially trained instructors, made for a very effective training model.

It was a priority to lever the "intellectual stores" of DOJ so it was decided that its own counsel would be trained. Suitable instructors were identified by senior management and about 100 lawyers-turned-instructors were trained in Toronto, Vancouver and Montreal. The talent pool was now in place.

The innovative tools took two forms – Program Delivery and Teacher Training and Curriculum Design. Delivery was reasonably easy to solve. Traditionally, binders would be shipped to participants or handed out at the seminar if there was a program in Edmonton. Simple, but look at the system/resources involved. Who would check the materials? How much was the photocopying/binding? How much time to ship? How many days before the event were they shipped? What happens if the material is lost?

Too little control, high risk. So it was decided everything would be electronic and all of the materials would be sent to the desktop via email. Its in Edmonton in seconds at no cost.

The Journey

Several specific legal skills training programs have now been delivered using this successful approach. One of the many programs so designed is "Written Advocacy" which also featured a Court of Appeal Judge, a practicing Crown Attorney from a Provincial Prosecutions Group and an English Professor from the University of Alabama.

Some Provincial Law Society CLE administrators have qualified this program as the best program of its kind in North America. The evaluations were absolutely superb in all the cities – Toronto, Ottawa, Winnipeg, Saskatoon, Edmonton, and Vancouver – have requested the program's return. Various comments of what people thought, such as the following, from a participant from Winnipeg, came sometime after the program on "Written Advocacy" and were considered as a reliable measure of quality. He emailed:

> "Allow me to emphasize that this course was outstanding, a quantum leap for all of us who took part. In addition to using these methods in the workplace, I recently used the techniques to help draft a plain language by-law for a non-profit organization I work with; the non-lawyer directors were delighted. My thanks again."

The Journey Continues

This skills program now consistently delivers workshops across the country, and is a "*permanent*" learning initiative.

Imitation is the sincerest form of flattery. Legal organizations across the country are envious with what DOJ built from scratch and see no reason to commit the resources to duplicate it. DOJ has also met several times with the Attorneys General of Ontario, of British Columbia and of California to discuss the duplication of this Program in their own organizations.

Having *senior "masters"* consistently teach skills to junior is certainly effective continuity planning.

12. CAREER ADVISORY PANEL FOR SENIOR PROFESSIONALS

SITT Sector of Industry Canada

"It is the task of every generation to build a road for the next generation."
John F. Kennedy

The Challenge *Help them grow or they may go*

One defining characteristic of a learning organization is a commitment to the development of its people - quite apart from its readiness to embrace new concepts. This synopsis describes how one organization believes it is learning to build human resource programs that are both innovative and practical.

Like most organizations we are convinced that our senior professionals (essentially experienced commerce officers, economists. engineers and informatics specialists) are absolutely crucial to our ability to excel - both now, and in the future. Various employee surveys, internal reviews and focus group discussions have confirmed that members of this community consider the lack of management support for career planning and development to be a leading concern. More precisely, our senior professionals are looking to managers for assistance in developing their longer-term career plans. The ultimate challenge then, became one of building a support program that would exceed all expectations. Such a program would provide us with a distinct competitive advantage vis-a-vis our ability to attract, develop and retain this segment of highly talented, valued and mobile employees.

The Learning Trailblazers *Selecting a champion*

The original need for a new approach to career planning and development emanated from a broad-based Sector renewal initiative which was well underway. The executive team turned to its renewal champion to devise a way of addressing the above challenge. In the end, all of the Sector's executives would be actively involved in the resulting program.

The Learning Techniques *Group mentorship*

We began by researching the issue and reviewing best practices. This led us to conclude that our senior professionals were looking for broader, longer-term career development advice than they would normally receive from their immediate supervisor, where the focus tends to be on near-term/traditional development more directly related to the individual's existing position. In addition, the clear desire for 'highly relevant' advice led us to reject professional career counsellors who lack an awareness of our environment and the range of development opportunities and programs that exist within our Department/Sector.

The approach selected could best be described as a form of "*group mentorship*". Our Career *Advisory Panel* initiative was offered to *Senior Professionals* on a voluntary basis and consisted of three distinct stages:

- A preparatory stage during which participating senior professionals were given access to information on career opportunities, self-assessment tools and external diagnostic services. The intent was to have the participants assess their capabilities as well as their interests and to define as clearly as possible their longer-term career aspirations and related learning/development needs.

- The second stage was unquestionably the most innovative. It consisted of structured sessions of up to one hour in which each participant met privately with an advisory panel of a half-dozen executives representing all areas of our organization. These sessions, which were driven by the participants, were confidential, informal and non-judgmental. Participants presented their past achievements, current situations and aspirations and posed a few pivotal questions pertaining to their career plans. The panel's role was to provide advice, ideas, information and contacts to help the senior professionals clarify their longer-term career strategies.

- In the third and final stage, participants were encouraged to begin to initiate appropriate courses of action. One aspect of this involved their meeting with their direct supervisor to agree on more immediate and concrete development activities for the upcoming year.

The Learning Journey *A resounding success*

An independent evaluation following the pilot indicated that more than three-quarters of the 54 participating senior professionals considered the initiative to be a resounding success. All expressed a determination to act on the results of their session and 9 out of 10 indicated that they would recommend the program to a colleague. Somewhat more surprising was the extent to which executives were energized by their experience as panel members. Without exception, all 25 executives viewed the sessions as a positive bonding experience as well as an exceptional opportunity to help develop future talent.

The Journey Continues *Improving and sharing*

What was once a pilot project has now become an annual program available to all new senior professionals with biannual follow-up sessions offered to past participants. Improvements continue to be made to the program and an attempt is now being made to adapt the concept for application to employees below the senior professional level.

In many respects this initiative stems from the culture which has been set by our ADM. It reflects the Sector's commitment to people development, a willingness to experiment with non-traditional approaches and a desire to share our experiences with other organizations. We are pleased to have had this opportunity to describe what we believe to be an innovative yet practical contribution to the learning and development challenge confronting us all.

Gouvernement du Canada | Government of Canada

L'ORGANISATION APPRENANTE À L'ACTION : PRATIQUES EXEMPLAIRES

JUIN 2001

Canada

TABLE DES MATIÈRES

L'apprentissage dans une communauté fonctionnelle : le groupe de spécialistes de Transports Canada 1

L'apprentissage dans un contexte d'équipe : Centre de conseils en gestion d'Industrie Canada 3

L'apprentissage à l'échelle d'un ministère : Le périple de l'apprentissage au ministère de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire 5

L'apprentissage dans un organisme central : Le programme de gestion de l'apprentissage et des connaissances des secteurs des programmes du Secrétariat du Conseil du Trésor 9

Perfectionnement des gestionnaires au sein de la Communauté des sciences et de la technologie (S-T) 11

Le Forum national de perfectionnement professionnel des gestionnaires 13

Bureau de gestion du changement (BGC) 15

Mise en oeuvre de la politique étrangère : Réduire la courbe d'apprentissage au MAECI 17

Le Centre de ressources d'apprentissage du Conseil des hauts fonctionnaires fédéraux de la Saskatchewan 19

L'approche intégrée de Développement économique Canada en matière de gestion des ressources humaines 21

Justice Canada apprend de ses propres maîtres 23

Groupe consultatif d'orientation professionnelle pour les spécialistes de niveau supérieur 25

1. L'APPRENTISSAGE DANS UNE COMMUNAUTÉ FONCTIONNELLE : LE GROUPE DE SPÉCIALISTES DE TRANSPORTS CANADA

Le défi

Lorsque les Canadiens voyagent sur terre, par la voie des airs ou sur l'eau, ils veulent être certains d'arriver à bon port en toute sécurité. C'est au groupe de la réglementation et de l'inspection de Transports Canada que cette responsabilité incombe. Grâce à la diligence et à l'expertise de ces gens, les Canadiens ont une réputation enviable dans ce secteur. Toutefois, une tempête se prépare. En effet, une proportion considérable de ces experts partira à la retraite d'ici quelques années. Par exemple, environ 44 p. 100 des membres du groupe de la sécurité seront admissibles à la retraite d'ici 2003 (et presque 70 p. 100 d'ici 2008). La plupart des membres de ce groupe quitteront leurs postes sous peu.

Cette situation pose un réel défi pour ceux qui sont chargés de préserver la « mémoire organisationnelle » du Ministère. Comment faut-il s'y prendre pour saisir le savoir, l'expertise et l'expérience de ces retraités afin d'en faire profiter les jeunes générations de fonctionnaires de manière à ce qu'ils puissent maintenir les capacités du Ministère? Autre question aussi importante, comment peut-on diffuser ce savoir parmi un groupe dispersé aux quatre coins d'un pays aussi vaste que le nôtre? De toute évidence, il faut trouver des moyens d'améliorer la capacité d'apprentissage du groupe, particulièrement de surmonter la distance, avant qu'il ne soit trop tard.

Les mesures de pointe en matière d'apprentissage

Une petite équipe de projet a décidé de relever le défi. Cette équipe a lancé un projet pilote en vue de rassembler le savoir et l'expertise de plusieurs fonctionnaires du groupe de la réglementation et de l'inspection, c'est-à-dire les spécialistes du Ministère en la matière. L'aspect le plus complexe de ce projet consiste à cerner ceux qui appartiennent au groupe en question et à leur parler pour découvrir ce qu'ils savent. Il faut ensuite déterminer les connaissances importantes et les formuler de manière à les rendre plus transmissibles.

Plusieurs facteurs compliquent cette entreprise. Il fallait trouver des spécialistes qui soient représentatifs de l'ensemble de la communauté fonctionnelle. En outre, n'ayant que peu d'expérience en la matière, l'équipe de projet n'a pas pu se contenter de faire subir des entrevues à ces spécialistes. Elle a donc mis sur pied un processus d'échange afin d'inciter ces derniers à envisager leur travail comme le feraient des enseignants, pour ensuite partager ces connaissances en toute franchise. Tout ce processus devait être mené de façon systématique, car avec des connaissances partielles et superficielles, on ne peut brosser qu'un tableau incomplet (et potentiellement trompeur).

La seule façon de mener ce programme à bonne fin consistait à mettre à contribution les talents des partenaires horizontaux. On a donc fait appel aux fonctionnaires des trois secteurs de responsabilité du Ministère, soit les transports aériens, maritimes et routiers, pour cerner les spécialistes et on a passé des marchés avec des consultants du secteur privé pour élaborer de nouvelles façons de rassembler et de diffuser le savoir. Dès le début du processus, les experts en technologie de l'information du Ministère ont été chargés de trouver des moyens d'articuler une infrastructure autour du principe de la préservation du savoir.

Les techniques d'apprentissage

Comme on peut le constater dans le présent cas, il faut avoir recours à une variété de techniques pour donner suite aux recommandations du CAD dont l'objet est de préserver la mémoire organisationnelle par l'intermédiaire d'une communauté de spécialistes et d'élaborer des liens horizontaux dans notre démarche d'apprentissage. Il a fallu utiliser des techniques innovatrices d'échange pour encourager les praticiens à faire une réflexion sur ce qu'ils font, à cerner les plus importantes leçons et à examiner en détail la rigueur de chaque contribution. D'entrée de jeu, on a dû recruter des partenaires horizontaux pour veiller à ce qu'ils comprennent bien le processus et à qu'ils prennent la réussite de ce projet à cœur. Avant tout, les partenaires devaient être en mesure de partager ouvertement et sans réserve. On a créé des outils de pointe pour la gestion du savoir afin d'enregistrer les connaissances et les rendre accessibles à l'échelle de la fonction publique.

Bref, ce programme a nécessité un agencement complexe d'apprentissage organisationnel et de techniques de gestion du savoir. Pour citer l'un des membres de l'équipe de projet : « La gestion du savoir et l'apprentissage organisationnel ont trop longtemps fonctionné comme des entités séparées alors que ces deux activités sont clairement liées par des éléments communs. »

La démarche d'apprentissage

Lorsqu'il a été établi que le programme prendrait son essor au début de l'exercice financier, on s'est tourné vers le secteur privé pour recruter des consultants en gestion à qui l'on a demandé d'établir les bases du projet. L'équipe devait concevoir un cadre pour organiser ses efforts de façon prévisionnelle. Grâce à ce cadre, l'équipe de projet a pu élaborer un point de mire avant la fin de l'été. Le temps venu de mettre en œuvre certaines recommandations, il a toutefois fallu recruter une autre équipe de contractuels. On estimait en effet que le rassemblement des spécialistes en tant que tel était une tâche qu'il valait mieux confier à des consultants chevronnés dotés d'outils bien calibrés. Il était nécessaire que ces gens soient rompus à tous les aspects du défi : les questions conceptuelles, les gens, la technologie et les pratiques de gestion.

Au fil de l'élaboration et de la mise au point des techniques d'apprentissage, il a fallu parallèlement établir des liens horizontaux au sein du Ministère. Le premier groupe de spécialistes incluait un capitaine au long cours, un biologiste de la faune qui s'était penché sur le problème des oiseaux qui entrent en collision avec les aéronefs, ainsi qu'un expert en entretien et en fabrication d'aéronefs. Les premiers échanges et les enregistrements initiaux ont eu lieu avant Noël. Ces premiers tests étaient cruciaux pour la conception d'une série d'ateliers auxquels un plus grand groupe de spécialistes assisteraient au cours des mois à venir. Les consultants en gestion du savoir ont ensuite rassemblé les connaissances ainsi acquises dans une banque de connaissances. À la fin de l'exercice, la première étape du projet pilote était terminée.

Cette ronde d'ouverture s'est révélée parsemée d'embûches. Le premier gestionnaire du projet devant quitter le projet pour prendre un autre poste, il a dû former son successeur en très peu de temps. On a également constaté qu'il était difficile de tenir les partenaires des régions éloignées au courant pendant tout le processus. Heureusement, l'équipe est parvenue à franchir ces obstacles sans compromettre le déroulement du projet.

La démarche se poursuit

Il ne s'agit là que de la première étape d'un vaste projet qui s'échelonnera sur plusieurs années. À l'heure actuelle, on cherche à tirer des leçons de ce processus, mais il reste encore beaucoup à faire pour que tout ce savoir soit mis à la disposition de tous et il faudra en rassembler encore plus, cette fois à plus grande échelle.

2. L'APPRENTISSAGE DANS UN CONTEXTE D'ÉQUIPE : CENTRE DE CONSEILS EN GESTION D'INDUSTRIE CANADA

Le défi

Lorsqu'un gestionnaire d'Industrie Canada a besoin de conseils sur des questions comme le marketing, l'analyse économique, la diversification des modes de prestation des services ou sur tout autre aspect de la gestion, il peut faire appel au Centre de conseils en gestion d'Industrie Canada. Cette équipe possède une compréhension immédiate des questions propres au secteur public et en particulier celles auxquelles Industrie Canada doit faire face. Elle est dotée aussi d'un vaste réseau de personnes-ressources et à la capacité d'examiner des questions internes parfois délicates. Malgré les avantages de ce service et son succès indéniable, le domaine de la consultation en gestion a connu dernièrement des transformations si massives qu'Industrie Canada s'est vu dans l'obligation d'effectuer quelques changements.

Les consultants du secteur privé ont pris énormément d'expansion au cours des années 1990, au fur et à mesure que les entreprises se sont mises à confier un nombre croissant de tâches en sous-traitance. En fait, étant donné la récente tendance vers l'austérité financière, le secteur public en est venu à se fier de plus en plus sur les entrepreneurs externes. L'envergure et la portée mondiale de ces derniers leur donne des avantages que les petites organisations du secteur public ne peuvent tout simplement pas offrir, comme l'intégration des entreprises de haute technologie et la vaste somme d'expérience. Par conséquent, le Centre de conseils en gestion a dû remettre ses façons de faire en question et trouver de nouvelles sources de valeur susceptibles de lui ménager un créneau solide et fiable au sein du Ministère. Pour ce faire, il a fallu acquérir de nouvelles compétences et tout un ensemble de nouvelles connaissances.

Les mesures de pointe en matière d'apprentissage

Pour relever ce défi, l'équipe a décidé d'articuler sa démarche autour de la liste des recommandations d'apprentissage du CAD. Dans un certain sens, l'équipe s'est servie du rapport comme d'un « régime d'apprentissage », un ensemble d'exercices permettant d'améliorer les anciennes capacités et d'en créer de nouvelles. Bien sûr, les recommandations du CAD ne sont pas toutes pertinentes pour une petite équipe de ce genre. Cependant, l'expérience du Centre démontre comment la mise en œuvre de certaines des recommandations peut à elle seule métamorphoser la façon de fonctionner d'une équipe.

Les techniques d'apprentissage

La liste des outils d'apprentissage mis à contribution est remarquable étant donné les contraintes de temps et de ressources avec lesquelles l'équipe doit composer. La pierre angulaire de cette nouvelles approche repose sur plusieurs recommandations du CAD. On élabore des plans d'apprentissage individuel et collectif afin, dans un premier temps, d'évaluer les lacunes actuelles sur le plan des connaissances et des compétences, et, ensuite, de déterminer comment procéder pour combler ces lacunes. Chaque membre de l'équipe doit documenter l'expertise présente dans le système pour un important secteur de connaissances – une technique qui contribue à préserver la mémoire organisationnelle tout en stimulant l'acquisition de nouvelles capacités dans l'équipe. Enfin, on utilise de nombreuses techniques d'enseignement et d'apprentissage pour l'acquisition des connaissances manquantes. Ainsi, on a recours à la formation et au mentorat bidirectionnel, soit une forme de tutorat entre les membres de l'équipe pour favoriser le transfert des connaissances. En outre, on eu recours à plusieurs autres techniques d'apprentissage, comme les séances casse-croûte de partage d'information.

La démarche d'apprentissage

L'an dernier, le Centre a énormément progressé dans sa démarche pour transformer sa façon d'apprendre. Une des premières étapes consistait à inviter un expert de l'extérieur afin d'évaluer les pratiques d'apprentissage de l'équipe et la qualité de ses services. Cet exercice s'est déroulé durant une période extrêmement occupée de l'année, mais l'équipe a tout de même donné la priorité à l'apprentissage et à l'excellence. Comme dans la plupart des évaluations, les résultats ont été mitigés. Pour renforcer les éléments jugés plus faibles, l'équipe a tenu une séance d'échange avec un modérateur afin d'établir un ordre de priorités dans les difficultés et d'échafauder des plans d'amélioration.

Le processus de création des plans d'apprentissage était articulé autour de profils de compétences à l'intention des consultants. Vers le milieu de l'année, on a constaté que 70 p. 100 des plans avaient déjà été mis en œuvre – une avance facile à prévoir puisque la deuxième partie de l'année est généralement la plus occupée. Les plans établissent clairement les activités prescrites (comme les cours à suivre). Cependant, l'équipe entend s'améliorer en intégrant plus d'activités de collecte dans ses plans d'apprentissage afin de jeter un pont entre les plans d'apprentissage individuel et collectif. Le secteur ministériel prend également des mesure pour assurer une plus grande constance des plans d'apprentissage d'une personne à l'autre.

Le processus de collecte des connaissances dans le système a commencé comme un exercice obligatoire, mais on a vite constaté que les consultants se portaient volontaires pour explorer des questions dépassant largement le cadre de leurs obligations. Les membres de l'équipe ont eux aussi commencé à demander qu'on tienne des séances spéciales de partage de l'information. Ils ont en outre mis sur pied de petits groupes de travail pour cultiver les connaissances dans un secteur donné et partager leurs trouvailles. On a élaboré de nouveaux protocoles afin de mieux organiser les connaissances dans le système informatique du Centre. Tous ces facteurs ont contribué à améliorer l'expertise du Centre et à lui donner cet avantage concurrentiel indispensable dans un domaine aussi compétitif.

La démarche se poursuit

Bien qu'on ait déjà pris de nombreuses mesures, le processus de transformation ne fait que commencer. L'équipe se prépare à entamer un exercice de récapitulation afin d'évaluer l'efficacité de ses activités d'acquisition des connaissances. Cet exercice a pour but d'élaborer de moyens plus efficaces de rassembler les connaissances et l'information dont l'équipe a besoin. L'équipe considère également la possibilité d'avoir recours au nouveau guide d'apprentissage du CCG pour les personnes et les équipes, *Le périple de l'apprentissage*, afin d'améliorer encore plus ses capacités d'apprentissage.

3. L'APPRENTISSAGE À L'ÉCHELLE D'UN MINISTÈRE : LE PÉRIPLE DE L'APPRENTISSAGE AU MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE ET DE L'AGROALIMENTAIRE

Le défi

Répondre aux besoins agricoles des Canadiens et de l'industrie agricole du pays est devenu chose encore plus difficile dans la nouvelle économie mondiale. Partout dans le monde, on vend des produits agricoles et l'avènement des technologies de l'information fait que ces transactions sont maintenant instantanées. Nombreux sont les gouvernements étrangers qui subventionnent généreusement leurs industries, forçant ainsi les producteurs du pays à atteindre un niveau d'efficacité encore plus élevé que celui qu'exigeraient normalement les marchés mondiaux. Les producteurs canadiens s'attendent à un niveau de vie élevé et les Canadiens exigent généralement des produits de haute qualité. Le principal défi consiste à trouver de nouvelles sources de valeur sur lesquelles l'industrie agricole canadienne peut s'appuyer pour prospérer.

Une partie de la solution réside dans l'aide apportée à l'industrie canadienne pour qu'elle acquière de nouvelles capacités. Toutefois, avant d'y arriver, les fournisseurs de services publics doivent également repenser leur façon de servir les Canadiens. Le ministère de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire a dû trouver des façons plus efficaces de servir le grand public tout en élaborant de nouvelles politiques afin de soutenir l'industrie agricole. Le ministère a créé une « équipe de travail » dans le but de relever ce défi. L'équipe de travail a identifié, dans son rapport, deux étapes importantes. La première étape était de se concentrer sur la responsabilité envers les citoyens. La seconde était d'établir la responsabilité partagée par tous les employés. Il devint rapidement évident qu'une transformation serait nécessaire à l'échelle du ministère en ce qui a trait à la manière dont les personnes travaillent ensemble. L'art du travail d'équipe devait être réinventé. La question qui se pose tout naturellement est donc la suivante : comment un ministère tout entier peut-il transformer sa manière de travailler ensemble? Le défi est considérable en raison de la complexité des dossiers que doit étudier le Ministère - progrès de la biotechnologie, nouvelles tendances de l'économie et modèles novateurs de livraison des services publics - et de la taille de l'organisation.

Les mesures de pointe en matière d'apprentissage

La clé du succès tient à deux facteurs. D'une part, les hauts fonctionnaires du Ministère devaient reconnaître l'urgence de l'apprentissage et baliser une nouvelle voie axée sur l'apprentissage. D'autre part, il y a des limites à ce que peuvent accomplir ces dirigeants, car il faut que la capacité d'apprendre de l'organisation résulte de l'effet cumulatif de l'engagement de chacun.

Le sous-ministre s'en est rapidement rendu compte en consultant le CLD sur les innovations en matière d'apprentissage et en menant son propre projet de recherche sur le sujet avec l'aide du programme de recherche-action du CCG. Les premières expériences ont prouvé la valeur d'une approche stratégique axée sur l'apprentissage. Le Ministère a entrepris une transformation systématique de sa façon d'apprendre. Cette démarche, qui devrait durer plusieurs années, lui permettra d'acquérir de nouvelles compétences en leadership et en apprentissage à tous les niveaux de la hiérarchie et dans toutes les collectivités fonctionnelles.

Les techniques d'apprentissage

Le Ministère utilise un assez large éventail de méthodes. En tête de liste, se trouvent les nouvelles approches en équipe pour préparer des recommandations à l'intention de la haute direction. Les « équipes de travail » sont des groupes sans président qui fonctionnent indépendamment de la direction générale. Les équipes regroupent des personnes de diverses régions, niveaux et collectivités fonctionnelles aux antécédents variés de sorte qu'elles peuvent apporter des éclairages nouveaux, propices aux discussions créatrices. Les équipes comprennent des représentants de toutes les directions, mais chacun d'eux apporte sa contribution à titre personnel et non pas comme représentant d'une direction. Chacun est l'égal de l'autre et peut engager le dialogue et apporter sa contribution personnelle aux discussions du groupe. Les équipes se réunissent pendant trois semaines à trois mois, selon l'ampleur de la question à étudier. L'équipe reçoit le mandat d'étudier un sujet précis, mais les méthodes et les paramètres sont définis par l'équipe elle-même. Les rapports ou présentations qui en résultent sont riches en innovations et en créativité. Ces équipes de travail deviennent de plus en plus populaires dans l'ensemble du Ministère. Elles ont été créées sur la recommandation du CLD de faire de l'apprentissage une priorité de la gestion, de favoriser le travail d'équipe et la diversité et de créer un environnement qui remet en question le statu quo.

Au niveau individuel, le Ministère se concentre sur l'acquisition de nouvelles compétences et l'élaboration de plans qui permettent à chacun de donner sa pleine mesure dans une structure moins hiérarchisée et davantage axée sur le travail d'équipe et la collaboration. Il met actuellement en place un programme de trois ans pour que tous les employés puissent acquérir une bonne compréhension des compétences demandées par le nouveau milieu de travail. Parallèlement, le Ministère élargit l'accès aux nouvelles ressources d'apprentissage (comme la formation). C'est un excellent exemple de l'appel du CLD pour favoriser la formation et stimuler l'innovation et l'expérimentation.

La démarche d'apprentissage

Deux raisons expliquent le succès des équipes de travail pour résoudre des problèmes et élaborer des stratégies. D'abord, elles se sont avérées efficaces et novatrices. Ensuite, elles permettent aux personnes d'apprendre les unes des autres, d'acquérir de nouvelles compétences et de mieux comprendre comment leur travail et celui de leur collègues contribuent à l'atteinte des objectifs communs. À la fin de l'année, environ 300 personnes auront eu l'occasion de faire partie d'une équipe.

Le meilleur exemple de l'efficacité des groupes de travail a été l'élaboration de la nouvelle orientation stratégique du Ministère. Des personnes de chacune des directions, de partout au pays, ont participé à une équipe de travail. Un grand nombre de ces personnes n'avaient jamais eu l'occasion de partager leurs idées avec leurs collègues à l'extérieur de leur collectivité fonctionnelle et l'équipe a permis à ses membres de mieux comprendre le travail de leur Ministère. Rapidement, l'équipe s'est mise à examiner des politiques novatrices liées aux produits agricoles de haute technologie. L'équipe a élaboré un plan stratégique pour aider les producteurs agricoles à offrir des produits et services à valeur élevée afin d'échapper à la concurrence féroce du marché des produits de base. Sans un solide esprit de collaboration, les membres de l'équipe n'auraient jamais poussé si loin l'exercice.

Cette nouvelle approche ouvre également plusieurs possibilités de perfectionnement personnel. Les membres apprennent à mieux travailler en équipe. Le processus exige une certaine adaptation de la part des membres de l'équipe. La première semaine de rencontre de l'équipe est généralement difficile, car les membres de celle-ci ne peuvent pas déléguer - on veut leurs propres idées et on s'attend à ce que chacun contribue. Comme chaque personne est différente des autres, chacun des groupes a sa propre manière de fonctionner. Une fois que les membres comprennent qu'ils sont en fait plus libres d'exprimer et discuter des idées, leur vision des choses se modifie et ils commencent à explorer des terrains d'entente et à se fixer des objectifs communs. L'élimination des barrières dans le Ministère a contribué à changer le point de vue des fonctionnaires : quand les personnes ne s'estiment pas tenues de représenter strictement leur direction, elles sont plus libres de penser aux citoyens. Un sondage réalisé auprès des équipes de travail a indiqué que les membres de celles-ci tiennent davantage compte de la valeur des personnes que de leur place dans la hiérarchie et accordent plus d'importance à l'engagement envers les citoyens qu'à la structure ou aux traditions pour obtenir de meilleurs résultats. Les répondants ont aussi déclaré que les échéanciers serrés et l'absence de règles imposées par la direction créent un cadre de travail dynamique, souple et axé sur les résultats qui leur a permis de mieux comprendre le travail des autres et a modifié leur façon d'aborder leur travail actuel.

Le travail de renforcement des capacités individuelles sur d'autres fronts progresse également. On met actuellement à l'essai des séances d'apprentissage d'une semaine comportant des rencontres de suivi périodiques pour promouvoir une approche novatrice et fondée sur la collaboration grâce à l'auto-évaluation et aux exercices individuels et en groupe. Les outils utilisés dans les séances comprennent des plans d'apprentissage personnels et un ensemble de ressources de perfectionnement comme des exercices, des cours, des vidéos et des cours de formation structurés, ainsi que des approches moins traditionnelles, comme des affectations d'apprentissage à court, moyen ou long terme. Chaque année, quelque 500 employés de tous les niveaux et de toutes les collectivités fonctionnelles prendront part à ces séances. Chez les dirigeants, on assure une rétroaction à 360 degrés et on présente des recommandations sur le perfectionnement afin d'aider les gestionnaires à améliorer leurs propres équipes. On s'efforce de favoriser le perfectionnement personnel et d'améliorer les conditions de travail pour que chacun puisse pleinement se réaliser, partager ses connaissances et apporter sa contribution. Ces améliorations sont essentielles pour éliminer les obstacles et ajouter de nouvelles possibilités d'apprentissage dans le Ministère.

La démarche se poursuit

De toute évidence, un an ne suffit pas pour transformer la culture de tout un ministère, mais, fort de ses premiers succès, le Ministère peut aller de l'avant. Au cours des années qui viennent, il poursuivra ses efforts pour l'adoption de nouvelles techniques d'apprentissage et élaborera à cette fin un cadre stratégique.

4. L'APPRENTISSAGE DANS UN ORGANISME CENTRAL : LE PROGRAMME DE GESTION DE L'APPRENTISSAGE ET DES CONNAISSANCES DES SECTEURS DES PROGRAMMES DU SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR

Le défi

De par leur nature même, les organismes centraux doivent accomplir un grand nombre de tâches risquées et néanmoins vitales pour servir la fonction publique canadienne. Le Secrétariat du Conseil du Trésor en est un exemple parfait : il doit remplir des tâches variées comme servir le Conseil du Trésor et surveiller la répartition des ressources, diriger les négociations collectives, guider la création de l'infrastructure électronique gouvernementale et promouvoir les pratiques de gestion novatrices. Étant donné tout l'éventail de ces fonctions interdépendantes et la taille de la fonction publique desservie par l'organisme, il est absolument essentiel que celui-ci acquière efficacement ses connaissances et les mette à profit.

Le défi était de trouver des façons de profiter au maximum des connaissances de l'organisme, parmi ses employés, dans l'ensemble de l'administration publique et chez ses clients en particulier. Il est également essentiel que les personnes et l'apprentissage demeurent au centre de l'équation et que l'on ne se fie pas uniquement à la technologie qui fait partie des secteurs de compétences de l'organisme. Cela pose aussi un défi, car l'organisme comprend plusieurs directions qui ont toutes fixé leurs propres priorités. Il fallait jeter des ponts pour mettre en commun les connaissances.

Les mesures de pointe en matière d'apprentissage

Trois secteurs du SCT, désignés sous le nom de secteurs des programmes, ont relevé ce défi en créant un service de gestion de l'apprentissage et des connaissances. Le service organise et offre un programme de formation interne et diverses activités d'apprentissage. Il a aussi défini un cadre de gestion des connaissances et préparé des plans d'action pour promouvoir l'apprentissage organisationnel et la gestion des connaissances. Le service conclut aussi des partenariats avec d'autres groupes concernés et exerce ses activités à l'intérieur et à l'extérieur du SCT.

Les techniques d'apprentissage

Conformément au rapport du CLD, le cadre de gestion des connaissances vise à représenter le type de milieu de travail qui favorise le mieux l'apprentissage organisationnel et la gestion efficace et intégrée de la main-d'œuvre et des lieux de travail. Cela signifie qu'on doit appliquer une approche holistique à la gestion des ressources humaines, du perfectionnement professionnel, de l'information, du perfectionnement des aptitudes à diriger et de la formation du personnel. Le cadre sert aussi à cerner précisément les types de connaissances dont le personnel a besoin.

Le programme de travail de la gestion de l'apprentissage et des connaissances des secteurs vise trois objectifs principaux.

Le premier objectif est de répondre aux besoins de formation de base des trois secteurs. L'une des façons les plus intéressantes d'y arriver est la tenue de « camps d'entraînement ». Ceux-ci ne sont pas de simples séances d'orientation fournissant aux nouveaux employés des renseignements élémentaires sur l'organisation. Ils permettent plutôt aux nouveaux analystes de programmes de s'initier aux fonctions principales et aux compétences essentielles aux secteurs des programmes avec l'aide active de fonctionnaires chevronnés. Le service élabore et offre aussi d'autres modules de formation approfondie.

Le second objectif consiste à rendre opérationnel le programme d'apprentissage de base. En d'autres termes, il s'agit de trouver des manières de promouvoir l'apprentissage organisationnel dans le secteur. Cela signifie qu'il faut centrer davantage les activités d'apprentissage et de formation sur le client et rendre celles-ci plus accessibles (par des moyens électroniques, par exemple). Il faut aussi améliorer le perfectionnement professionnel et les activités d'apprentissage en les présentant à intervalles plus rapprochés, en offrant plus de ressources bilingues et en les rattachant à d'autres groupes et activités. Le service a également contribué à la formation des équipes du portefeuille du Ministère.

Le troisième objectif est d'aider les trois secteurs à faire des progrès dans l'application de la gestion des connaissances. Cela comporte une évaluation systématique des facteurs culturels et environnementaux qui influent sur la diffusion des connaissances et l'apprentissage dans les secteurs. En conséquence, le service a préparé un ensemble de plans d'action et poursuivra cette démarche au cours de l'année qui vient. Enfin, le service indique des façons simples et pratiques de faire de l'apprentissage organisationnel et de la gestion des connaissances des outils de gestion efficaces.

La démarche d'apprentissage

Des progrès considérables ont été faits pour transformer cette vision en réalité. Les « camps d'entraînement », lancés en 1999, continuent d'évoluer. Cette formule a obtenu un franc succès. En fait, d'autres services envisagent de reprendre à leur compte ces activités de formation fonctionnelles et focalisées. Le service a conçu de nouveaux modules de formation et apporté des améliorations aux programmes de formation.

Elle a également fait des progrès dans l'intégration de techniques d'apprentissage simples aux pratiques de gestion courantes. Par exemple, les gestionnaires des secteurs ajoutent maintenant à leurs réunions un point à l'ordre du jour pour discuter des leçons qu'ils ont apprises. Ainsi, chacun peut faire part aux autres de ses réflexions ou de ses expériences.

À l'externe, le service collabore activement avec des « collectivités de pratique », en particulier le Forum interministériel sur la gestion du savoir, pour faire connaître des leçons clés sur l'apprentissage organisationnel et la gestion des connaissances. Une collectivité de pratique est un réseau de personnes qui partagent les mêmes intérêts, un emploi semblable ou un ensemble de défis. Le Forum interministériel sur la gestion du savoir regroupe des personnes de plus de 25 ministères et organismes fédéraux qui se rencontrent une fois par mois en plus d'échanger des idées sur Internet. Cette méthode s'est avérée extrêmement utile pour mettre en commun de l'information et des expériences et motiver les personnes à changer la façon dont elles organisent et partagent leurs connaissances.

La démarche se poursuit

Il faudra faire beaucoup plus pour appliquer entièrement les activités de gestion de l'apprentissage et des connaissances des secteurs des programmes. Il faut encore apprendre à mieux utiliser les systèmes d'information afin de soutenir l'apprentissage et le partage des connaissances tout en utilisant plus efficacement les ressources de l'intranet du Ministère. Cet été, nous entreprendrons aussi une révision de certains outils d'apprentissage et de consultation pour le personnel des secteurs des programmes, ainsi que l'élaboration des mécanismes permettant d'offrir, grâce à des moyens de communication électroniques, une formation au besoin, axée sur le client.

5. PERFECTIONNEMENT DES GESTIONNAIRES AU SEIN DE LA COMMUNAUTÉ DES SCIENCES ET DE LA TECHNOLOGIE (S-T)

Le défi

Dans un chapitre de son rapport de 1994, le vérificateur général critiquait la gestion des programmes de science et de technologie dans la fonction publique fédérale. Il estimait que la fonction publique devait améliorer la formation et le perfectionnement des gestionnaires en S-T si elle voulait être en mesure de relever les défis de l'avenir. En réaction, le SCT a créé le Comité directeur supérieur de la gestion des RH de la Communauté des sciences et de la technologie et a soutenu des travaux conjoints dans la Communauté pour répondre aux observations générales et à chacune des recommandations spécifiques du vérificateur général.

La Communauté des S-T a produit deux rapports recommandant d'aborder le perfectionnement des gestionnaires par une approche axée sur les compétences et cernant les compétences qui distinguent les gestionnaires supérieurs en S-T. Les rapports ont été acceptés par le Comité directeur et par le sous-comité des S-T du comité des hauts fonctionnaires, mais n'ont pas entraîné la prise de mesures immédiates.

Le défi des 18 derniers mois a été de passer au stade de la réflexion à celui de l'action. Pour y arriver, il a fallu travailler ensemble à la préparation d'un programme d'apprentissage auto-dirigé des compétences de gestion.

Les intervenants

Les travaux de la Communauté des S-T liés aux ressources humaines sont supervisés par le Comité directeur supérieur des sous-ministres adjoints des ministères et organismes à vocation scientifique et le sous-comité des S-T du comité des hauts fonctionnaires. Monsieur Marc-Denis Everell, d'Environnement Canada, est le champion du perfectionnement des gestionnaires auprès du Comité directeur supérieur. La coordination sur le terrain est assurée par un groupe de travail interministériel actuellement présidé par M. Gary Lewis, d'Environnement Canada. À l'automne de 1999, le CCG a invité M. Bill Doubleday à assumer le rôle de collaborateur émérite en science et technologie pour qu'il s'occupe de faire progresser le dossier.

Les instruments

On a utilisé principalement cinq instruments pour concrétiser la réflexion de la Communauté. Les compétences demandées aux gestionnaires en S-T sont compatibles avec les compétences en leadership de la Commission de la fonction publique, mais elles doivent s'accompagner en plus d'une expertise technique. Un cadre de travail du perfectionnement des gestionnaires décrit le processus d'apprentissage auto-dirigé qui permettra d'acquérir des compétences en gestion et définir les rôles et les responsabilités à tous les niveaux de la Communauté. Le cours d'introduction à l'apprentissage permanent, d'une demi-journée, informe les gestionnaires actuels et potentiels des S-T des compétences en gestion, du processus de préparation d'un plan d'apprentissage personnel et du soutien qu'ils peuvent attendre de leurs ministères. Il explique aussi ce qu'ils doivent apporter à leurs subordonnés. Le programme Coach en apprentissage du CCG offre un questionnaire d'auto-évaluation sur le Web afin d'aider les fonctionnaires à cerner leurs besoins d'apprentissage et de les guider dans le

processus d'élaboration d'un plan d'apprentissage personnel. Une brochure sur les plans d'apprentissage personnels explique ce qu'ils sont, la manière de les préparer et de surmonter les obstacles émotionnels qui entravent la préparation du premier plan. Un projet de communication informe les comités de gestion des S-T, les forums régionaux de gestionnaires en S-T et les groupes de gestionnaires en S-T des outils et des cadres de perfectionnement existants.

La démarche d'apprentissage

En grande partie grâce aux efforts d'un groupe de travail interministériel, la Communauté a élaboré une approche du perfectionnement des gestionnaires axée sur les compétences. Elle a aussi dressé et testé une liste de sept compétences nécessaires aux gestionnaires en S-T. Le CCG a travaillé avec ce groupe pour préparer un cadre d'apprentissage auto-dirigé à l'intention de la Communauté et pour mettre au point des outils de soutien à l'apprentissage auto-dirigé. Bill Doubleday a communiqué le cadre et les outils aux comités de gestion des ministères et organismes à vocation scientifique et aux forums régionaux de gestionnaires en sciences. Le comité directeur supérieur a fourni un soutien financier et a adopté le cadre d'apprentissage auto-dirigé.

La démarche se poursuit

Les ministères mettent actuellement en pratique les travaux préparatoires de la Communauté. Les compétences de gestion en S-T, l'apprentissage auto-dirigé et les outils de soutien sont communiqués aux gestionnaires actuels et en devenir des S-T de tout le pays.

On a entrepris des travaux pour améliorer le programme Coach en apprentissage en y intégrant des cours offerts par les ministères et organismes à vocation scientifique pour permettre aux gestionnaires en S-T d'accéder au programme Coach en apprentissage.

La Communauté est en train d'élaborer un cours de trois jours pour renforcer le leadership des nouveaux superviseurs en S-T.

Le CCG est en train de créer un poste à temps partiel de conseiller en apprentissage au service de la Communauté des S-T et soutenu par elle.

6. LE FORUM NATIONAL DE PERFECTIONNEMENT PROFESSIONNEL DES GESTIONNAIRES

Le défi

Du 2 au 4 avril 2001 a eu lieu à Ottawa le tout premier Forum national de perfectionnement professionnel des gestionnaires. Sous le thème « Le pouvoir d'agir : apprendre, diriger, maîtriser », cette rencontre interministérielle novatrice avait pour objectif de répondre aux besoins de perfectionnement professionnel des gestionnaires et de lancer un réseau qui regrouperait l'ensemble des réseaux provinciaux et territoriaux de gestionnaires.

La démarche d'apprentissage

Cette démarche spectaculaire vers l'apprentissage a commencé en juin 2000 quand, pour la première fois, des représentants des réseaux naissants de gestionnaires de partout au Canada se sont réunis à Toronto sous la direction de M. Mike Nurse, SMA et champion des gestionnaires. Ils avaient pour objectif de dresser la liste des besoins et des problèmes communs et de mettre sur pied un conseil national pour mieux soutenir les gestionnaires et les thèmes de l'apprentissage et de la nécessité d'améliorer l'accessibilité à l'apprentissage sont revenus fréquemment dans les présentations faites par les participants. Au fil des discussions a germé l'idée d'organiser un forum national de perfectionnement professionnel en collaboration avec le Centre canadien de gestion et le Réseau du leadership. Ce forum viserait plusieurs objectifs :

1. créer une Communauté de gestionnaires vraiment nationale;
2. faire passer la Communauté d'une approche consultative sur l'apprentissage à une approche active répondant aux besoins communs de perfectionnement professionnel;
3. renforcer les relations de travail entre les représentants de la Communauté de partout au Canada, le Centre canadien de gestion et le Réseau du leadership.

Le Forum devait également jouer un rôle de catalyseur et accroître l'accessibilité aux ressources d'apprentissage pour les gestionnaires de chacune des régions.

Au cours des cinq mois qui ont suivi, le Centre canadien de gestion a entrepris de consulter la Communauté au sujet du programme que devait se donner une telle initiative et d'obtenir le soutien du greffier du Conseil privé et des sous-ministres. Le Réseau du leadership a créé un site Web pour la Communauté des gestionnaires, établi un réseau virtuel de gestionnaires et s'est préparé à diffuser en direct sur le Web certaines parties du Forum. Le plan d'action final a été révisé et accepté par les représentants de la Communauté et le Comité consultatif des SMA en novembre 2000. À partir de ce moment, les choses se sont accélérées et l'événement a été annoncé officiellement par les coprésidents honoraires, Mike Nurse et Jocelyne Bourgon, présidente du CCG, à l'occasion d'une assemblée des gestionnaires tenue à Hull le 20 janvier 2001. Le programme de trois jours compris des discours et des discussions informelles sur les dossiers courants, 23 ateliers interactifs, des activités de renforcement de la Communauté, des activités diffusées en direct sur le Web, des occasions de réseautage avec des fonctionnaires de haut niveau et de jeunes professionnels, des kiosques d'information et un programme de divertissement en soirée.

Immédiatement après l'annonce, on a lancé un site Web consacré au forum et on a distribué des exemplaires du programme dans tout le pays. Comme le manque de temps à consacrer à l'apprentissage est le principal obstacle à la participation, on a particulièrement mis l'accent sur le message aux dirigeants : « Faites cadeau de temps à vos gestionnaires! Envoyez-les à ce tout premier forum national de trois jours conçu par et pour eux ». Bientôt, un raz-de-marée d'inscriptions s'abat sur le CCG.

Mais, au-delà des travaux préparatoires, le véritable intérêt de tout ce projet a été de favoriser la création d'une équipe de représentants de divers réseaux de gestionnaires de partout au pays. De semaine en semaine, le groupe est devenu plus fort et plus engagé. Il était déterminé à faire du forum un succès en se servant de l'apprentissage comme catalyseur pour bâtir une Communauté nationale. Des leaders se sont manifestés dans tous les coins du pays et, quand l'heure de la vérité a sonné, tout a marché comme sur des roulettes. Soutenus par un fort conseil de leurs pairs, le Centre canadien de gestion, le Réseau du leadership, les dirigeants et plus de 500 gestionnaires de toutes les provinces et de tous les territoires, de tous les ministères et de toutes les communautés fonctionnelles ont appris ensemble, partagé leurs expériences et ri. À la fin, la Communauté avait non seulement un corps, mais aussi une âme. Les participants ont chanté ensemble la chanson-thème du Forum.

La démarche se poursuit

On prévoit déjà la tenue de rencontres régionales et du prochain forum national (en plus du conseil national des gestionnaires, 83 nouveaux bénévoles ont officiellement posé leur candidature au comité organisateur).

La morale de cette histoire est que la combinaison de l'apprentissage et du renforcement des communautés permettent, pour ainsi dire de déplacer des montagnes. Alors qu'elle aborde une nouvelle phase de son renouvellement, la fonction publique du Canada peut compter sur la participation active d'une Communauté de gestionnaires forte et enthousiaste.

7. BUREAU DE GESTION DU CHANGEMENT (BGC)

Le défi

Le projet Gouvernement en direct exige que les fonctionnaires de tous les niveaux se préparent et complètent leurs compétences afin de tirer le meilleur parti possible des nouvelles technologies et d'offrir au public un service meilleur et plus efficace.

Depuis deux ans, le Bureau de gestion du changement du Dirigeant principal de l'information (qui fait partie du Secrétariat du Conseil du Trésor) se concentre sur le renforcement de la communauté des TI en réaction aux inquiétudes suscitées par le fort roulement de personnel dans le domaine et la pénurie de dirigeants supérieurs et intermédiaires de talent. En collaboration avec ses partenaires, le Bureau de gestion du changement a élaboré des programmes pour attirer et retenir des professionnels des TI malgré la pénurie de travailleurs, assurer le perfectionnement des dirigeants et gestionnaires des TI et recruter de nouveaux fonctionnaires de talent.

Les intervenants

Le projet s'est fait en collaboration. Le Bureau de gestion du changement, de concert avec les dirigeants de la Communauté des TI, a repéré les lacunes à combler et dressé la liste des aptitudes à perfectionner. Les dirigeants des TI (dirigeants principaux de l'information et sous-ministres adjoints de l'administration fédérale) ont guidé les travaux et apporté régulièrement leur contribution. Les partenaires du secteur privé ont offert des programmes de formation reconnus par les provinces et adaptés aux besoins de la fonction publique d'après les dirigeants des TI. Enfin, plusieurs partenaires du secteur public ont joué un rôle important dans la bonne marche du projet :

1. divers comités fonctionnels et de jonction ont participé aux activités de remue-méninges et aux décisions;

2. des partenaires gouvernementaux, comme la Commission de la fonction publique, Formation et perfectionnement Canada et le Centre canadien de gestion, ont contribué grandement à la mise en place de services de formation et de perfectionnement. Ils ont également mené des recherches stratégiques et organisé des activités d'apprentissage;

3. des partenaires externes, comme l'Institut des professionnels de l'information du gouvernement, ont fourni des solutions de perfectionnement professionnel et d'éducation de niveau universitaire aux professionnels de la technologie et de l'information du secteur public.

Les instruments

On a utilisé quatre grands ensembles d'outils : des programmes de perfectionnement, des plans d'apprentissage, de la formation, des initiatives de recrutement et des profils de compétences.

Les participants ont eu la possibilité d'accepter de nouvelles affectations stimulantes grâce aux programmes de perfectionnement. Les contacts qu'ils ont ainsi réussi à établir dans divers organismes les ont aidés à se faire une meilleure idée de leur propre capacité de contribuer au développement de la GI-TI conformément aux priorités et aux orientations du gouvernement fédéral. Les personnes qui ont participé à ces programmes sont prêtes à assumer les fonctions de dirigeant principal de l'information dans les différents ministères et organismes gouvernementaux.

Les participants aux programmes de perfectionnement ont reçu un plan d'apprentissage personnalisé. Ces plans prévoyaient une combinaison d'affectations, de projets, de cours de formation pratiques et théoriques. Chacun d'eux était adapté aux besoins des participants selon leur expérience, leur plan de carrière et les résultats d'une évaluation. Les affectations étaient d'une durée de six à douze mois.

Parmi les approches novatrices du recrutement dont on s'est servi figurait le programme de préparation à l'emploi pour les CS, qui offrait aux membres du personnel administratif une formation leur permettant de se qualifier pour des candidatures à des postes de débutant. Le programme repose sur la formation axée sur le Web élaborée par le Collège Communautaire du Nouveau-Brunswick – campus de Bathurst.

Les modèles de profils de compétences permettront d'élaborer des programmes d'apprentissage personnalisés et des plans de carrière et de perfectionnement professionnel afin d'aider les intéressés à acquérir les compétences nécessaires à leur travail. On a élaboré un modèle de profils de compétences professionnelles, un glossaire des compétences et 25 profils propres à l'emploi actuellement à la disposition des CS.

La démarche d'apprentissage

Il est essentiel d'obtenir l'engagement de tous les niveaux pour assurer le succès du processus de changement. Pour bien souligner le fait que le Bureau de gestion du changement travaille en partenariat avec la Communauté, celui-ci a décidé de désigner des champions dans la Communauté our chacun des projets. Ces champions ont joué un rôle déterminant dans la mobilisation des autres leaders de la fonction publique et dans l'établissement des exigences pour chacun des projets.

L'un de ces projets est un programme de perfectionnement axé sur les compétences et consacré aux GI/TI. Le programme est conçu pour garder les leaders en GI/TI par des affectations de perfectionnement.

Des gestionnaires faisant partie du domaine de la gestion de l'information et de la prestation des services aux citoyens travaillent au repérage des processus administratifs touchés par les changements technologiques et à l'évaluation de l'impact réel et potentiel de ces changements sur la main-d'oeuvre. L'un de ces défis en matière de leadership est de faire connaître la vision aux employés et de les mobiliser en leur expliquant le « pourquoi » et le « comment » des changements organisationnels. Les programmes élaborés et l'expérience acquise à ce jour peuvent facilement être adaptés pour répondre aux besoins semblables des communautés de la GI et des services. Au Bureau de gestion du changement lui-même, on a abandonné le mandat original qui était de renouveler la Collectivité des TI mis pour préparer les collectivités de la GI, des TI et des services à gérer et à mettre en place les changements organisationnels nécessaires.

La démarche se poursuit

Le processus de changement nécessite une adaptation constante des compétences de l'effectif et une révision continuelle des pratiques de gestion afin de tirer le meilleur parti possible des technologies actuelles et en cours de développement. Le Bureau de gestion du changement se prépare à aider les gestionnaires et les travailleurs de ces communautés à suivre l'évolution des exigences grâce à des outils comme le modèle de profil de compétences, un outil de mentorat axé sur le Web et le programme de perfectionnement des gestionnaires.

En collaboration avec les communautés des TI, de la GI et des services, le Bureau de gestion du changement continuera à répondre aux besoins grandissants en programmes de maintien et de perfectionnement des effectifs, y compris les programmes permettant au gouvernement de continuer à bénéficier des compétences des employés qui s'apprêtent à prendre leur retraite.

8. MISE EN ŒUVRE DE LA POLITIQUE ÉTRANGÈRE : RÉDUIRE LA COURBE D'APPRENTISSAGE AU MAECI

Le défi

Comme c'est le cas pour de nombreux autres objectifs de la fonction publique, la mise en œuvre de la politique étrangère du Canada nécessite des compétences et des connaissances spécialisées. Auparavant, cet apprentissage se faisait avec le temps, par l'expérience. Aujourd'hui, cette forme d'apprentissage n'est plus rentable, il faut l'accélérer.

Les mesures de pointe en matière d'apprentissage

Pour permettre au ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAECI) de satisfaire ces besoins, l'organisme responsable de l'apprentissage au Ministère, l'Institut canadien du service extérieur (ICSE), a élaboré un programme exhaustif de formation à la politique étrangère qui fait un usage plus poussé des nouvelles approches et des nouvelles technologies d'apprentissage.

Le programme est continuellement alimenté par le recrutement annuel de nouveaux agents du service extérieur. Néanmoins, l'évolution de la démographie du MAECI et l'élargissement de son programme international signifient que de nombreux autres groupes professionnels contribuent activement à la mise en œuvre de la politique étrangère canadienne, qui va de la sécurité internationale au commerce international. Le programme de l'Institut est donc ouvert à tous les agents du Ministère, et à ceux d'autres ministères et des administrations provinciales.

Les instruments d'apprentissage

Le programme établit une distinction entre deux grandes catégories d'interventions d'apprentissage : les compétences de base en politique étrangère et les connaissances appliquées en politique étrangère.

Les cours relatifs aux compétences portent sur les compétences élémentaires, comme la négociation dans une tribune bilatérale et multilatérale, la défense des intérêts du Canada, la communication dans un contexte international et les relations avec les médias. Les cours sur les connaissances appliquées s'inscrivent dans un cadre qui comprend tout d'abord un examen des grandes tendances socio-économiques, tant au Canada qu'à l'étranger, et de leur incidence sur la politique étrangère canadienne. Pour perfectionner ces vastes connaissances, l'Institut offre des cours plus spécifiques dans des domaines comme la sécurité internationale, le droit international, la diplomatie économique, la prévention des conflits, la politique commerciale et la promotion du commerce, les relations entre le Canada et les Etats-Unis, et le multilatéralisme.

Le programme est composé de différents modules. La plupart des cours sont d'une durée de deux ou trois jours. Ils sont offerts de manière régulière tout au long de l'année. Les nouvelles recrues du service extérieur doivent acquérir un certain nombre de « crédits d'apprentissage » avant de recevoir leur première affectation à l'étranger. En 2000-2001, l'ICSE a donné près de 65 cours, dont 25 étaient des premières.

Le programme de la politique étrangère est évolutif. Il est relié à d'autres programmes d'apprentissage du MAECI, comme « The New Approach », un cours de perfectionnement visant à former un bassin de délégués commerciaux aux compétences diversifiées. Il peut également être relié à d'autres possibilités d'apprentissage de la fonction publique. La philosophie du programme s'inspire des priorités cernées par le Comité des hauts fonctionnaires (CHF), soit « le recrutement, le maintien en poste et l'apprentissage ».

La démarche d'apprentissage

Le défi que doit relever le programme est de toujours être à la fine pointe de l'innovation en matière d'apprentissage. Bien que bon nombre des ressources d'apprentissage soient des experts de la fonction publique et des milieux universitaires, le programme fait de plus en plus appel à des conférenciers de renommée qui viennent de l'extérieur pour partager leurs expériences. Ainsi, le général Roméo Dallaire nous a fait profiter de son expérience de la sécurité humaine au Rwanda en prenant la parole dans le cadre d'un cours sur la « prévention des conflits ». C'est là un bon exemple de la mise en pratique du concept des « leçons tirées de l'expérience ».

La technologie joue un rôle de plus en plus important. On utilise la technique de la vidéo-conférence pour « amener » des spécialistes de l'extérieur d'Ottawa aux salles de cours. En outre, le Campus virtuel du MAECI, qui offre plus de 40 cours aux employés du Ministère dans plus de 160 endroits dans le monde, permet aux participants de préparer leurs cours avant d'aller en classe ou de faire un suivi après les séances.

L'Institut a adopté une approche exhaustive de l'évaluation (comportant des instruments pour quatre niveaux d'évaluation) qui soutient tous les programmes d'apprentissage et mène à un perfectionnement permanent. Les travaux du Comité sur l'apprentissage et le développement (CAD) ont inspiré le programme de la politique étrangère du MAECI. La « Politique de l'apprentissage continu » de la fonction publique créera un cadre bien défini pour y parvenir.

La démarche se poursuit

Le programme fait face aux mêmes défis constants que tous les événements d'apprentissage : il faut tenir les cours à jour; bien les planifier pour assurer la plus grande participation possible; veiller à ce qu'il y ait un apprentissage pratique; et élaborer des instruments qui permettront de démontrer sans l'ombre d'un doute que l'apprentissage permet d'améliorer la mise en œuvre de la politique étrangère du Canada (c.-à-d. peaufiner « l'étude de cas »).

L'apprentissage de la politique étrangère est une démarche sans fin, mais un nombre grandissant de fonctionnaires se rendent compte qu'il comporte des avantages et qu'il est très rentable.

9. LE CENTRE DE RESSOURCES D'APPRENTISSAGE DU CONSEIL DES HAUTS FONCTIONNAIRES FÉDÉRAUX DE LA SASKATCHEWAN

Le défi

Le Learning Resource Centre (Centre de ressources d'apprentissage), tout d'abord nommé Centre des carrières, a vu le jour au printemps 1994. C'est une idée du Conseil des hauts fonctionnaires de la Saskatchewan qui voulait fournir de l'orientation professionnelle et un soutien aux employés fédéraux touchés par l'Examen des programmes. Le Conseil désirait rassembler le matériel de perfectionnement et les ressources en orientation professionnelle dans une entité unique afin d'augmenter l'efficacité et d'éviter les chevauchements. La stratégie visait à aider les employés de tous les ministères en facilitant l'accès à ce matériel.

Après la réussite de la mise sur pied du Regina Career Centre, un groupe de gestionnaires et de représentants syndicaux ont ouvert un bureau à Saskatoon afin de mieux desservir le personnel du Nord de la province. Depuis ses débuts, l'appui au Centre n'a cessé de croître. Des milliers d'employés ont visité le Centre, ont reçu la visite de son personnel ou ont utilisé ses ressources et ses services par un autre moyen.

Les instruments d'apprentissage

Les services offerts par le Centre ont changé sous l'impulsion des besoins nouveaux des fonctionnaires de la région. Tout d'abord axé sur des services d'orientation professionnelle et d'appui aux employés dont le poste avait été éliminé, le Learning Resource Centre articule maintenant ses activités autour de l'apprentissage permanent.

Le Learning Resource Centre possède une vaste collection de plus de 5 000 livres, documents, vidéos, disques compacts et bandes audio que les employés fédéraux de la Saskatchewan peuvent consulter. On estime que la valeur de cette collection oscille entre 750 000 $ et un million de dollars. On a tiré profit des nouvelles technologies pour automatiser la base de données de la collection et l'offrir à tous, n'importe où, à tout moment. Tous les documents des anciens Centres du Nord (Saskatoon) et du Sud sont maintenant rassemblés en un seul endroit, à Regina. La collection comprend du matériel très diversifié sur les ressources humaines, le comportement organisationnel et le perfectionnement professionnel et personnel. On peut effectuer une recherche de document par titre, par auteur, par mot-clé ou par vedette-matière (celles-ci ayant été normalisées).

Le personnel du Learning Resource Centre croit qu'une bonne partie des huit mille fonctionnaires fédéraux de la région tirent des avantages des services offerts par le Centre. On estime que la portée du Centre croîtra de manière exponentielle avec le lancement du nouveau système de commande en direct.

Afin de s'adapter sans cesse aux impératifs de la fonction publique dans la nouvelle économie du savoir, le Centre offre maintenant des services de recherche et de commande en direct à son public cible. Les employés peuvent maintenant, selon leurs besoins, commander du matériel en direct, au moyen d'un simple clic. En plus de préparer la commande et son expédition, le personnel du Learning Resource Centre offre également à sa clientèle les services d'un bibliothécaire qui peut les aider dans leurs recherches. Les fonctionnaires fédéraux peuvent également consulter les documents sur place.

La démarche d'apprentissage

Depuis sa création, le Learning Resource Centre s'est tenu à l'écoute des besoins de sa clientèle. C'est en recherchant constamment leurs commentaires, en encourageant un dialogue continu avec les utilisateurs et les personnes qui les représentent au sein du Conseil des hauts fonctionnaires fédéraux de la Saskatchewan et en s'engageant sur la voie de l'amélioration continue que le Centre y parvient. Il a adapté la gamme de ses services, en passant de l'aide spécifique en orientation de carrière à l'intention d'employés dont le poste avait été éliminé à la suite de l'Examen des programmes, à des services intégrés de ressources d'apprentissage pour tous les fonctionnaires fédéraux intéressés par l'apprentissage permanent.

Parmi les principales leçons tirées de cette expérience de six ans, on peut souligner le fait que la réussite et la pertinence d'un service de ce genre dépendent de son approche, qui doit être axée sur la clientèle, et de l'utilisation des technologies appropriées pour améliorer la portée, la qualité et l'efficience des services. Le Centre a aussi profité d'une structure efficace qui a permis d'adapter le processus décisionnel aux besoins et d'assurer un déploiement stratégique des ressources. Grâce à la direction stratégique du sous-comité des ressources humaines du Conseil des hauts fonctionnaires et à l'appui de partenaires comme les syndicats, la communauté des intervenants en ressources humaines et le Joint Career Transition Committee (comité mixte de transition de carrières), le directeur exécutif du Conseil et l'équipe du Learning Resource Centre ont réussi la transition vers une organisation offrant des services d'apprentissage à valeur ajoutée à une clientèle géographiquement très diversifiée.

La démarche se poursuit

Plusieurs défis importants se profilent à l'horizon pour le Centre. Au cours des prochaines années, il importera de tenir la collection de documents à jour et de faire les investissements nécessaires pour offrir les meilleures sources d'information possible à la clientèle. Le Centre tente actuellement de trouver de nouvelles façons de renforcer ses relations avec les bibliothèques municipales et gouvernementales afin d'instaurer un processus plus rapide de prêts entre bibliothèques. Afin d'optimiser le rendement des investissements, on examinera aussi le coût du maintien des abonnements à la base de données. On se penchera également sur les possibilités de partenariat. Compte tenu de sa grande réussite, on tentera sans doute d'établir d'autres partenariats comme celui que le Centre entretient avec la Saskatchewan Liquor and Gaming Authority qui permet aux employés provinciaux d'accéder aux ressources de la bibliothèque.

Le Centre devra consolider sa base de ressources pour faciliter la planification et son fonctionnement. Comme pour bien d'autres initiatives horizontales, le Centre doit faire face au besoin de créer une structure d'appui et de recueillir le financement approprié pour soutenir l'élan. En outre, on s'attend à ce que le Joint Career Transition Committee du Conseil des hauts fonctionnaires continue d'assumer le grand rôle qu'il a toujours eu pour susciter un appui et un engagement essentiel à l'égard du Centre. Le Centre veut également renforcer sa capacité de prévoir les enjeux naissants et d'y répondre. Le mandat et le fonctionnement du Centre respectent l'esprit de bon nombre des recommandations énoncées par le Comité de l'apprentissage et du perfectionnement du sous-ministre en ce qu'ils encouragent l'apprentissage et l'intégration de l'apprentissage aux pratiques de gestion. Dans de nombreux domaines, le Learning Resource Centre trace le chemin pour d'autres.

10. L'APPROCHE INTÉGRÉE DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE CANADA EN MATIÈRE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Le défi

Le document *L'approche intégrée de Développement économique Canada en matière de gestion des ressources humaines* est né de la volonté de permettre aux gestionnaires et aux employés de Développement économique Canada (DEC) de s'approprier l'essentiel des trois rapports des sous-comités nationaux sur le recrutement, le maintien en poste et l'apprentissage.

L'objectif était non seulement de dégager une vision cohérente et intégrée de la situation et des enjeux pour l'ensemble de la fonction publique mais, plus encore, de diffuser une synthèse des trois rapports qui met en lumière les acquis de DEC pour relever le défi d'une fonction publique moderne au service des Canadiens et Canadiennes et d'inventorier les pistes d'action possibles afin de permettre à l'agence de choisir judicieusement ses investissements prioritaires en matière de ressources humaines pour les prochaines années.

La démarche d'apprentissage

La Direction des ressources humaines a donc produit un document d'une vingtaine de pages qui résume les trois rapports et fait le lien entre eux. Il dresse, également, le bilan de la situation à DEC, c'est-à-dire les actions déjà amorcées à chacun de ces chapitres, les questions restées encore en suspend et un inventaire des solutions propres à l'agence pour mettre en application les conclusions de chacun des rapports.

Le comité exécutif (CGO) de DEC a débattu de ces propositions et en a retenu plusieurs qui font actuellement l'objet de développement ou de mise en oeuvre. Ces priorités d'action s'articulent autour d'éléments majeurs que sont l'organisation apprenante et la gestion des ressources humaines axée sur les compétences.

L'organisation apprenante constitue véritablement le creuset au sein duquel viennent fusionner changements internes et externes et consolidation ou innovation en matière de pratiques organisationnelles.

Une organisation qui favorise et valorise l'apprentissage, le partage de l'information, la sauvegarde et l'enrichissement des savoirs collectifs, l'innovation, la synergie des idées... et qui exploite au mieux les nouvelles technologies et les tendances socio-économiques d'avant-garde ne peut que devenir un employeur de choix. Cette organisation saura attirer de nouveaux employés et conserver son personnel déjà en place en offrant un milieu de travail stimulant qui satisfait les ambitions de développement essentielles à la motivation de ses équipes de travail.

DEC ne peut ignorer ce dont elle fait la promotion auprès des entreprises avec lesquelles elle est en relation; c'est pourquoi le développement d'une stratégie propre à permettre à l'agence de poursuivre sa démarche vers l' organisation apprenante est en cours.

Les intervenants

Un comité de travail, regroupant des représentants de l'ensemble de l'organisation, a pour mandat d'élaborer et proposer une stratégie et un plan d'action visant à faire de DEC une organisation apprenante en s'appuyant notamment sur les principes et pratiques de la gestion et de la diffusion des connaissances et du partage des savoirs qui reflètent tant la mission que les besoins de l'agence.

Des hommes et des femmes apprennent ensemble à inventer les routes à suivre pour y parvenir. L'une d'elles passe par une gestion des ressources humaines axée sur les compétences. Elle en est même la clef de voûte.

Gérer les ressources humaines en fonction de leurs compétences, c'est-à-dire en fonction de l'ensemble de leur savoir, incluant le savoir-faire, le savoir-être et le savoir-devenir, ouvre des perspectives passionnantes pour le recrutement, la mobilité, le développement, le travail d'équipe, l'utilisation des nouvelles technologies, etc.

De la gestion du rendement à l'organisation du travail, les impacts sont nombreux et permettent d'entrevoir la flexibilité d'une organisation en mouvement accordée à cette ère du savoir où les employés peuvent développer et exprimer leur plein potentiel au plus grand bénéfice de l'ensemble de la population canadienne.

Au nombre des préalables essentiels à la poursuite de cette évolution dans les pratiques et la culture organisationnelle à DEC, il faut privilégier encore plus la diversité, accentuer l'ouverture à la différence et le partage qui facilitent l'intégration et qui favorisent l'innovation, promouvoir le travail d'équipe et conjuguer en même temps différence et complémentarité.

La démarche se poursuit

Si le document synthèse préparé par la DRH en est l'amorce, il reste encore beaucoup à faire pour que DEC soit une organisation apprenante qui reflète pleinement les ambitions de l'agence à cet égard, qui soit encore plus ouverte à la diversité et dont la gestion des ressources humaines est axée sur les compétences.

Des pas sont néanmoins franchis : peu à peu les critères de sélection pour les postes d'entrée se modifient, l'élaboration des profils de compétences est déjà bien amorcée, la sensibilisation à la diversité se poursuit, un comité de développement des gestionnaires est à mettre sur pied, des ateliers sur la médiation sont prévus, l'identification du potentiel de relève au sein du personnel de soutien est annoncée, la démarche *coaching* en est à sa phase II, la version révisée de la politique ministérielle sur l'apprentissage continu en est au stade de la consultation.

Il reste beaucoup à faire mais DEC est à coup sûr sur la bonne voie!

11. JUSTICE CANADA APPREND DE SES PROPRES MAÎTRES

Le défi

Le ministère de la Justice a déterminé que certains de ses avocats, surtout les nouvelles recrues, avaient besoin de perfectionner leurs « *compétences en plaidoirie* ». La plaidoirie, soit la présentation orale d'une cause devant les tribunaux, exige beaucoup de connaissances et de solides compétences professionnelles. C'est un art qui s'apprend, qui peut être enseigné et que l'on peut perfectionner avec une formation appropriée. Ces dernières années, le Ministère a recruté de façon intensive pour traiter rapidement plusieurs procès urgents, comme ceux qui impliquent des milliers de victimes d'abus des écoles résidentielles et pensions indiennes. Il lui a été évidemment très difficile d'évaluer précisément les compétences des « nouvelles recrues ». Les avocats ont reconnu également qu'ils avaient besoin de perfectionner leurs compétences, et les personnes responsables des rapports d'examen du rendement et d'appréciation des employés ont dû faire face à un déluge de demandes pour une « formation en plaidoirie ». Les facultés de droit et les sociétés du barreau n'offrent pas nécessairement ce genre de formation partout au pays.

C'est ainsi qu'est né le programme de technique de plaidoirie afin de combler ce « besoin » du Ministère d'évaluer et de perfectionner les compétences de ses avocats, et de répondre ainsi à la volonté et à la motivation de ces derniers de devenir plus efficaces. Mais il fallait agir rapidement.

Les intervenants – Les personnes

Toute la Division de la formation juridique permanente a reçu le mandat d'élaborer le programme et de veiller à sa réussite. Pour y arriver, il a fallu compter sur la mobilisation et la contribution de toute une équipe de spécialistes hautement qualifiés. Le directeur général, M. Louis-Charles Sirois, a pris les rênes; Ann Rouette s'est occupée des questions financières et stratégiques; Chris Burke a veillé à la conception du programme et au fonctionnement. Les intervenants et l'équipe ont dû trouver une façon d'offrir une formation professionnelle unique et spécialisée, à la grandeur du pays, et de la financer, et ce, en très peu de temps. Il a fallu avant tout convaincre, un après l'autre, les avocats les plus qualifiés et expérimentés de devenir des agents de formation bénévoles. Le défi consistait à mettre sur pied un programme fortement axé sur les ressources, chose que l'on n'avait jamais tenté auparavant dans l'administration publique et pour laquelle il n'existait pas de lignes directrices. Il a donc fallu définir les priorités du programme et trouver de nouveaux modèles de conception et de mise en œuvre. Pour cela, la Division a dû agir avec souplesse et rapidité. Sans la plus grande coopération et confiance (les ressources étaient essentiellement inexistantes pour des dispositifs supplémentaires de correction des erreurs), le programme n'aurait jamais réussi.

Les instruments

Le programme de chacun des ateliers, partout au pays, a été adapté aux besoins particuliers des groupes d'avocats-plaideurs. Les « *mises en situation* » sur lesquelles les participants devaient travailler pour « *contre-interroger* » « les témoins » ont été tirées de cas réels. De cette façon, quand le client avait besoin d'un atelier sur la fiscalité, le droit criminel ou l'immigration, il pouvait lui être offert. Rien dans ce programme n'était de portée générale. Cette particularité, alliée à la compétence des instructeurs spécialement formés, a compté pour beaucoup dans l'efficacité du modèle.

Une des priorités du programme était d'augmenter « l'inventaire intellectuel » du ministère de la Justice. On a donc décidé d'en former les avocats et les conseillers juridiques. La haute direction a désigné les instructeurs appropriés, et une centaine d'avocats devenus instructeurs ont reçu une formation à cet effet à Toronto, à Vancouver et à Montréal. Le bassin de personnes qualifiées était donc maintenant en place.

On a élaboré deux instruments novateurs : la mise en œuvre du programme et la formation de l'enseignant; la conception du programme. On a facilement résolu la question de la mise en œuvre. Habituellement, on aurait expédié des cahiers aux participants ou on leur aurait remis ce cahier avant le séminaire. Cette solution est simple, mais elle nécessite beaucoup de ressources. Qui allait vérifier le matériel? Combien faudrait-il en imprimer? Combien de temps faudrait-il pour préparer l'envoi? Combien de jours avant le séminaire faudrait-il expédier les documents? Et si l'envoi ne parvenait pas à destination?

Cette solution présentait trop de risques et permettait trop peu de contrôle. On s'est donc tourné vers l'informatique. Le matériel devait tout simplement être transmis par courriel. Un envoi à Edmonton, par exemple, se fait en quelques secondes, et sans frais.

La démarche

Plusieurs programmes de formation sur des compétences juridiques particulières ont été mis en œuvre grâce à cette approche ingénieuse. Un de ces programmes, intitulé « Plaidoirie écrite », a fait appel à la participation d'un juge de la cour d'appel, d'un procureur de la Couronne travaillant au sein d'un groupe de poursuite judiciaire provincial et d'un professeur d'anglais de l'Université de l'Alabama.

Certains administrateurs de formation juridique permanente des sociétés provinciales du barreau ont affirmé que c'est le meilleur programme du genre en Amérique du Nord. Dans toutes les villes où le programme a été mis en œuvre (Toronto, Ottawa, Winnipeg, Saskatoon, Edmonton et Vancouver), on n'a reçu que des éloges, et des invitations à revenir. Les commentaires reçus après le programme, comme le suivant d'un participant de Winnipeg au programme « Plaidoirie écrite », sont une preuve indéniable de la qualité du programme. Le participant nous a fait parvenir le commentaire suivant par courriel :

> « [TRADUCTION] Permettez-moi de souligner à quel point ce cours est formidable : une véritable révélation pour tous ceux qui y ont participé. En plus d'utiliser ce que j'ai appris dans le cadre de mon travail, j'ai récemment utilisé les méthodes enseignées pour faire l'ébauche d'un règlement administratif, en langage clair et simple, pour un organisme sans but lucratif avec lequel je travaille. Les dirigeants, qui ne sont pas des avocats, étaient emballés. Je vous remercie encore de m'avoir offert cette possibilité. »

La démarche se poursuit

Le programme d'acquisition de compétences offre maintenant des ateliers un peu partout au pays, sur une base régulière, et est devenu une initiative « permanente ».

Il n'est pas de louange plus sincère que l'imitation. Le programme élaboré du début à la fin par le ministère de la Justice fait des envieux parmi les organisations juridiques de partout au pays, qui ne sont pas tentées d'investir les énormes ressources nécessaires pour le copier. Le ministère de la Justice a rencontré à plusieurs reprises les procureurs généraux de l'Ontario, de la Colombie-Britannique et de la Californie pour discuter des possibilités d'implanter ce programme dans leurs organisations.

Le fait de posséder un bassin de « maîtres » expérimentés qui forment les avocats moins expérimentés est une façon efficace de planifier la relève.

12. GROUPE CONSULTATIF D'ORIENTATION PROFESSIONNELLE POUR LES SPÉCIALISTES DE NIVEAU SUPÉRIEUR

Secteur du spectre, des technologies de l'information et des télécommunications d'Industrie Canada

« [TRADUCTION] *C'est le devoir de chaque génération de paver la route pour la génération suivante.* »
John F. Kennedy

Le défi *Aidez-les à grandir ou ils partiront*

Une des caractéristiques qui définissent une organisation apprenante est l'engagement à l'égard du perfectionnement de ses employés (en plus de sa volonté d'accueillir de nouveaux concepts). Le présent sommaire décrit ce qu'a fait une organisation pour qui l'apprentissage passe par des programmes des ressources humaines à la fois innovateurs et pratiques.

Comme la plupart des organisations, nous sommes convaincus que notre capacité d'exceller aujourd'hui et demain dépend largement de nos spécialistes de niveau supérieur (surtout des économistes, des ingénieurs, des spécialistes de l'informatique et des délégués commerciaux expérimentés). Divers sondages auprès des employés, examens internes et discussions de groupes de réflexion ont confirmé que les membres de cette communauté s'inquiètent de plus en plus du manque d'appui de la direction à la planification des carrières et au perfectionnement. De manière plus précise, les cadres supérieurs aimeraient que les gestionnaires les aident à élaborer leurs plans de carrière à long terme. Notre défi ultime a donc été d'élaborer un programme de soutien qui dépasserait toutes les attentes. Un tel programme devait nous assurer des avantages concurrentiels uniques en renforçant notre capacité d'attirer des employés de cette catégorie très talentueuse, recherchée et mobile, de leur permettre de se perfectionner et de les garder dans nos rangs.

Les mesures de pointe en matière d'apprentissage *Se choisir un champion*

C'est d'une vaste initiative de renouvellement du secteur, déjà bien amorcée, qu'est ressortie, au départ, la nécessité d'une nouvelle façon d'aborder la planification de carrière et le perfectionnement. L'équipe de direction s'est alors tournée vers le champion du renouvellement pour tenter de trouver une solution à ce problème. En fin de compte, tous les dirigeants du secteur ont participé activement à l'élaboration du programme.

Les techniques d'apprentissage *Mentorat collectif*

Nous avons tout d'abord effectué des recherches sur la question et examiné les pratiques exemplaires. Ceci nous a permis de conclure que nos spécialistes de haut niveau avaient besoin, pour leur perfectionnement professionnel à long terme, de conseils plus vastes que ce que leurs superviseurs immédiats pouvaient leur offrir. En effet, ces derniers ont tendance à offrir des conseils à plus court terme et axés sur le poste du moment. En outre, comme les spécialistes désiraient des conseils « très pertinents », nous avons d'emblée rejeté l'idée de faire appel à des conseillers en carrière qui n'ont habituellement pas la connaissance de notre milieu de travail et des possibilités et programmes de perfectionnement offerts par le secteur ou le Ministère.

Le « *mentorat collectif* », c'est ainsi que nous désignons l'approche que nous avons choisie. L'initiative de notre Groupe *consultatif d'orientation professionnelle* a été offerte aux *spécialistes de niveau supérieur* qui voulaient bien y participer. Cette initiative comportait les trois étapes suivantes :

- Une étape de préparation pendant laquelle les participants ont pu accéder à de l'information sur les possibilités de carrières, à des outils d'auto-évaluation et à des services externes de diagnostic. Cette étape devait permettre aux participants d'évaluer leurs capacités et leurs intérêts, et de définir de manière aussi précise que possible leurs aspirations professionnelles à long terme et l'apprentissage et le perfectionnement dont ils auraient besoin pour y parvenir;

- La deuxième étape est sans aucun doute la plus innovatrice. Il s'agissait de rencontres structurées et individuelles, qui pourraient durer jusqu'à une heure, pendant lesquelles les participants pouvaient se réunir avec le groupe consultatif composé de six cadres supérieurs représentant tous les secteurs de notre organisation. Ces séances, dirigées par les participants eux-mêmes, étaient confidentielles, informelles et neutres. Les participants présentaient leurs expériences antérieures, leur situation actuelle et leurs aspirations. Ils posaient ensuite quelques questions cruciales relativement à leur plan de carrière. Le rôle du groupe consultatif était d'offrir des conseils, des idées, de l'information et le nom de personnes-ressources pour aider les participants à clarifier leurs stratégies de carrière à long terme;

- Pour la troisième et dernière étape, on encourageait les participants à mettre en branle le processus et à prendre les mesures qu'ils s'étaient fixées. Un des aspects de cette étape consistait pour les participants à rencontrer leur supérieur direct et à s'entendre sur des activités concrètes et immédiates de perfectionnement pour l'année.

La démarche d'apprentissage *Une réussite retentissante*

Une évaluation indépendante menée après la mise à l'essai du programme a indiqué que plus de 75 p. 100 des 54 participants ont qualifié le programme de réussite retentissante. Tous ont souligné qu'ils s'empresseraient de mettre en pratique les résultats de leur séance, et 9 sur 10 ont l'intention de recommander le programme à un collègue. Chose encore plus étonnante, les 25 dirigeants qui ont participé ont trouvé leur expérience comme membre du groupe consultatif très stimulante. C'est à l'unanimité qu'ils ont souligné à quel point l'expérience avait renforcé leurs liens en plus de leur donner la possibilité d'aider d'autres personnes à exploiter pleinement leur talent.

La démarche se poursuit *Améliorer et partager*

Ce qui était au départ un projet pilote est maintenant devenu un programme annuel offert à tous les nouveaux spécialistes de niveau supérieur. Des séances de suivi semestrielles s'y ajoutent. On continue de parfaire le programme et on tente actuellement d'adapter le concept aux besoins des spécialistes de niveau inférieur.

À bien des égards, cette initiative découle de la culture encouragée par notre sous-ministre adjoint. Elle reflète l'engagement du secteur à l'égard du perfectionnement de son personnel, sa volonté de tenter des approches non traditionnelles et son désir de partager ses expériences avec les autres organisations. Nous sommes heureux d'avoir eu ici la possibilité de décrire ce qui nous semble une contribution innovatrice, et pourtant pratique, au défi que nous devons tous relever dans le domaine de l'apprentissage et du perfectionnement.